

Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2010

Bc. Jana Kudrnovská

Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Převzetí zaměstnanců dodavatelské společnosti z pohledu řízení lidských zdrojů

Takeover of the supplier's company employees from the human resource management view

DP – EF – KPE – 2010 – 52

Bc. Jana Kudrnovská

Vedoucí práce: doc. Ing. Václav Urbánek, CSc., Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Ing. Tomáš Lánský, Continental Teves Czech Republic, s.r.o.

Počet stran: 88

Počet příloh: 1

Datum odevzdání: 7. května 2010

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 7.5.2010

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá převzetím části zaměstnanců dodavatelské společnosti z pohledu řízení lidských zdrojů ve společnosti Continental Teves Czech Republic, s.r.o. Převzetí zaměstnanců je jednou z možností, kterou podnik může využít pro získávání pracovníků. Záměrem této práce je přiblížení souvislostí a seznámení s činnostmi, které je nutné z pohledu řízení lidských zdrojů při projektu provést. Práce je rozdělena do tří částí. V první části jsou uvedeny teoretické poznatky související s pojmy získávání, výběr a přijímání pracovníků. Druhá část je zaměřena na seznámení se společností Continental Teves Czech Republic, s.r.o. a přiblížení koncepce projektu převzetí části zaměstnanců dodavatele. Třetí část se zabývá jednotlivými kroky vytvořené koncepce, zhodnocením celého projektu a podává návrhy na zlepšení a potřebná opatření, která z realizace projektu vyplynula.

Klíčová slova

Manipulant, logistika, personální oddělení, plánování lidských zdrojů, pracovní místo, převzetí zaměstnanců, přijímání pracovníků, realizace projektu, řízení lidských zdrojů, výběr pracovníků, získávání pracovníků.

Annotation

This dissertation deals with the takeover of a part of the supplier's company employees from the human resources management view in Continental Teves Czech Republic, s.r.o.. The takeover of employees is one of the possibilities which the company can use to recruit workers. The aim of this dissertation is to bring connections and to acquaint with activities, which are important to be pursued from the human resources management view. The work is divided into three parts. The first part introduces theoretical knowledge related to the concepts of recruiting, choosing and signing on employees. The second part is focused on the acquaintance with Continental Teves Czech Republic, s.r.o. and approaching to the project's concept of the takeover of a part of the suppliers' company employees. The third part deals with separate steps of the created concept by evaluating the project and handing in suggestions of improvement and generates necessary steps, which resulted from the project's implementation.

Key Words

Handler, human resource management, human resource planning, choosing employees, job, logistic, personnel department, project's implementation, recruiting employees, signing on employees, takeover of employees.

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat panu doc. Ing. Václavu Urbánkovi, CSc., vedoucímu práce a panu Ing. Tomáši Lánskému, vedoucímu personálního oddělení společnosti Continental Teves Czech Republic, s.r.o., kteří mají podíl na vzniku této diplomové práce.

Obsah

Seznam zkratk a symbolů.....	9
Seznam tabulek.....	10
Seznam obrázků.....	11
Úvod.....	12
1. Teoretický rozbor oblasti řízení lidských zdrojů	14
1.1 Úvod do řízení lidských zdrojů	14
1.1.1 Hlavní aktivity řízení lidských zdrojů	15
1.2 Plánování lidských zdrojů.....	17
1.2.1 Oblasti plánování lidských zdrojů	18
1.2.2 Proces plánování lidských zdrojů	19
1.2.3 Metody plánování lidských zdrojů	21
1.3 Získávání pracovníků	23
1.3.1 Cíle a podmínky získávání pracovníků.....	23
1.3.2 Získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů	24
1.3.3 Postup získávání pracovníků	26
1.4 Výběr pracovníků	32
1.4.1 Cíle výběru pracovníků	32
1.4.2 Kritéria a fáze výběru pracovníků	33
1.4.3 Metody výběru pracovníků	35
1.4.4 Administrativní zajištění	42
1.5 Přijímání pracovníků	43
2. Continental Teves Czech Republic, s.r.o. a převzetí zaměstnanců dodavatelské společnosti	48
2.1 Základní informace o společnosti	48
2.1.1 Koncern Continental	48
2.1.2 Divize Chassis & Safety (Podvozek a bezpečnost)	50
2.1.3 Závod Continental Teves Czech Republic, s.r.o.	51
2.1.4 Produkt brzdový posilovač.....	54
2.2 Popis výchozího stavu	55
2.3 Koncepce projektu.....	60

3.	Realizace a zhodnocení projektu převzetí zaměstnanců dodavatelské společnosti	62
3.1	Realizace projektu	62
3.1.1	Plánování potřeby a pokrytí potřeby pracovníků	62
3.1.2	Vystavení personálního požadavku	63
3.1.3	Restrukturalizace oddělení výrobní logistiky.....	64
3.1.4	Získávání pracovníků.....	65
3.1.5	Zařazení pracovních pozic do tarifních skupin	69
3.1.6	Rozdělení do skupin dle výkonnosti a přiřazení základních mezd.....	70
3.1.7	Výběrový pohovor	71
3.1.8	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	72
3.1.9	Nástupní školení	74
3.1.10	Školení	75
3.1.11	Převzetí zaměstnanců dodavatelské společnosti	77
3.2	Zhodnocení projektu.....	77
3.3	Vlastní návrhy zlepšení.....	77
3.3.1	Plánování počtu pracovníků	78
3.3.2	Motivace k přihlášení do výběrového řízení	79
3.3.3	Finanční ohodnocení.....	80
3.3.4	Zařazení do skupin dle výkonnosti	80
3.3.5	Interní instruktor	81
3.3.6	Pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou při výkonu zaměstnání	82
	Závěr	84
	Seznam použité literatury	86
	Seznam příloh.....	88

Seznam zkratek a symbolů

&	and
§	paragraf
atd.	a tak dále
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CSc.	kandidát věd
č.	číslo
ČSN	české technické normy
doc.	docent
EU	Evropská unie
FIFO	First In First Out (metoda skladování)
FO	fyzická osoba
in.	interní
Ing.	inženýr
min.	minimálně
např.	například
NRPD	nerovnoměrně rozvržená pracovní doba, cyklus 20 směn v týdnu
OOPP	osobní ochranné pracovní pomůcky
OŽP	ochrana životního prostředí
PO	požární ochrana
s.	strana
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SAP	informační systém
Sb.	sbírky
tj.	to je
TUL	Technická univerzita v Liberci
tzv.	takzvaný
vyd.	vydáno
VZV	vysokozdvíhový vozík

Seznam tabulek

Tab. 1: Zařazení pracovních pozic do tarifních skupin	70
Tab. 2: Kategorie dle výkonnosti	71
Tab. 3: Barevné rozlišení sestav pracovních oděvů	73

Seznam obrázků

Obr. 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů	15
Obr. 2: Metody výběru pracovníků	36
Obr. 3: Historie zaměřená na budoucnost	49
Obr. 4: Současná struktura koncernu Continental	50
Obr. 5: Celosvětové rozmístění závodů divize Chassis & Safety.....	51
Obr. 6: Závod Continental Teves Czech Republic, s.r.o.	52
Obr. 7: Znázornění spektra zákazníků závodu Continental Teves Czech Republic, s.r.o. .	52
Obr. 8: Vývoj počtu kmenových zaměstnanců	53
Obr. 9: Organizační schéma závodu Continental Teves Czech Republic, s.r.o.	53
Obr. 10: Finální produkt brzdový posilovač.....	54
Obr. 11: Vývoj objemů vyrobených brzdových posilovačů (v milionech kusů).....	55
Obr. 12: Skladba pracovního týmu montážní linky	55
Obr. 13: Schéma materiálového toku ve společnosti	57
Obr. 14: Organizační schéma úseku logistiky.....	57
Obr. 15: Nové organizační schéma úseku logistiky.....	60
Obr. 16: Schéma koncepce projektu převzetí zaměstnanců	61
Obr. 17: Hierarchie nových pracovních pozic	63
Obr. 18: Struktura oddělení výrobní logistiky před restrukturalizací	64
Obr. 19: Struktura oddělení interní logistiky po provedené restrukturalizaci	65

Úvod

Tématem této diplomové práce je převzetí zaměstnanců dodavatelské společnosti z pohledu řízení lidských zdrojů. Lidské zdroje společně s materiálními, finančními a informačními zdroji firmy musí být vzájemně propojeny, neboť jedině tak nenaruší řádné fungování podniku a jeho hospodaření. Řízení lidských zdrojů v sobě zahrnuje komplexní personální práce, které vyzdvihují lidské zdroje jako, v současné době, největší konkurenční faktor. Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je zvýšit spokojenost a motivovanost pracovníků.

Působím jako personální referentka na personálním oddělení společnosti Continental Teves Czech Republic, s.r.o. Spravuji úsek logistiky, který zajišťuje logistický řetězec celé společnosti. Vzhledem k tomu, že logistické náklady tvoří značnou část nákladů společnosti, jsou hledány oblasti, kde by mohla být vykázána úspora těchto nákladů. V roce 2008 bylo rozhodnuto, že společnost převezme zaměstnance dodavatelské společnosti do kmenového stavu svých zaměstnanců.

Cílem této práce je vypracování koncepce projektu převzetí zaměstnanců dodavatelské společnosti, kterým jsem se na počátku roku 2009 zabývala. Důraz je kladen na nastínění projektu z pohledu řízení lidských zdrojů. V této práci se pokusím co nejkomplexněji přiblížit práci na tomto projektu.

Projekt převzetí zaměstnanců se dotýkal úseku logistiky, úseku lidských zdrojů a úseku výroby. Byla proto nutná bezproblémová spolupráce těchto úseků, aby byl dodržen stanovený termín převzetí zaměstnanců, a nedocházelo k časovým prodávám.

První část této diplomové práce se zaměřuje na teoretický rozbor hlavních aktivit řízení lidských zdrojů, a to plánování lidských zdrojů, získávání pracovníků, výběr pracovníků a přijímání pracovníků. Plánování lidských zdrojů se zabývá plánováním potřeby pracovníků a pokrytím potřeby pracovníků. Získávání pracovníků má za cíl zajistit kandidáty na volné pracovní pozice. Výběr pracovníků je soustředěn na výběr nejvhodnějšího kandidáta a

přijímání pracovníků má nejsnazším způsobem zajistit nástup pracovníka na novou pracovní pozici.

Druhá část diplomové práce se zabývá charakteristikou závodu Continental Teves Czech Republic, s.r.o., popisuje výchozí stav v oblasti manipulace s materiálem a je zde navržena koncepce projektu převzetí zaměstnanců dodavatele z hlediska řízení lidských zdrojů.

Třetí část diplomové práce se zaměřuje na uskutečněná rozhodnutí v jednotlivých krocích, které probíhaly podle stanovené koncepce, je zde provedeno zhodnocení projektu a navrženy vlastní možnosti zlepšení jednotlivých částí projektu.

1. Teoretický rozbor oblasti řízení lidských zdrojů

1.1 Úvod do řízení lidských zdrojů

Definice termínu personální práce, jak uvádí Koubek [1, s.13], je následující: „*Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.*“

Postupem času se vyvíjely rozdílné přístupy k personální práci. Tyto přístupy představují tři různé koncepce, které se liší jak v rozsahu činností, tak i v postavení v hierarchii podniku.

Personální administrativa je přístupem, který je spojován s nejstarší historií personální práce. V podstatě se jedná o administrativní práce, pomocí nichž se spravují data o zaměstnancích, aktualizují se, tyto informace se pak promítají do všech složek podniku a je dohlíženo na to, aby vše bylo v souladu s platnými zákony. Personální administrativa je však přístupem pasivním, nesleduje širší souvislosti a je zaměřena pouze na administrativu.

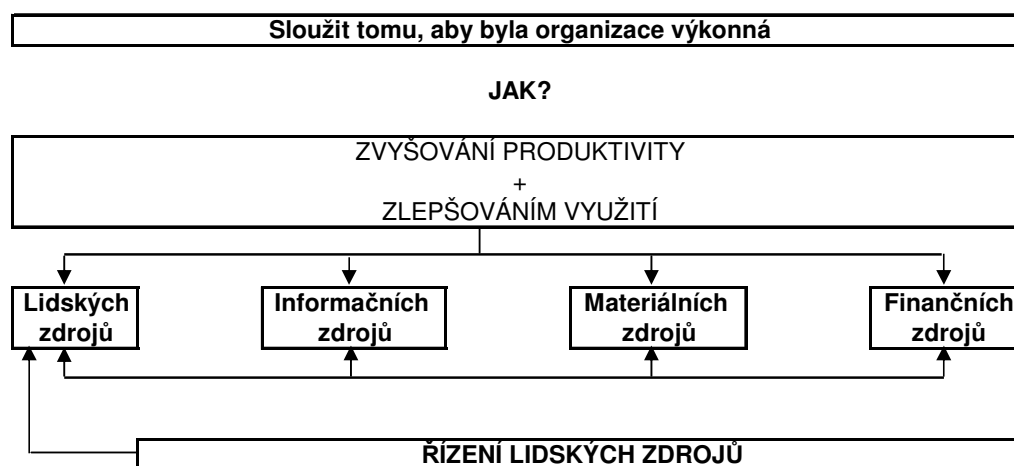
Koncepce *personálního řízení* je již ucelenější a zaměřuje se na pracovní kolektiv. Personální řízení už provádějí specialisté – personalisté – mají širší pravomoci, koncepce zahrnuje péči o pracovní síly, ale ještě není úplně kompletní. Nezaměřuje se totiž na dlouhodobější cíle.

Komplexní personální práce se už objevuje v koncepci *řízení lidských zdrojů*. Ta staví lidské zdroje na první místo v rámci podniku, protože věří, že lidské zdroje jsou největším konkurenčním faktorem. Koncepce se zaměřuje na strategické a dlouhodobé cíle, zvažuje důsledky každého personálního rozhodnutí. Neopomíná význam jednotlivého člověka v podniku, proto mu věnuje pozornost a snaží se získat co nejvíce informací o vnějších

faktorech, které mají na jednotlivce vliv. Je kladen důraz na spokojenost pracovníků. Snaží se tak motivovat pracovníky a zlepšit povědomí veřejnosti o atraktivitě podniku jako zaměstnavatele. Tato koncepce už v podniku řídí jeho jednotlivé složky, nesoustředí se pouze na dílčí záležitosti, a hledá souvislosti ve všech procesech v podniku. Proto se i vedoucí pracovníci podílejí na personální práci, ta už není pouze v moci personalistů, neboť vedoucí jsou mnohem blíže k pracovníkovi než personalisté.¹

1.1.1 Hlavní aktivity řízení lidských zdrojů

Obecným úkolem řízení lidských zdrojů je neustálé zlepšování výkonnosti podniku. Podnik by měl efektivně využívat informační, materiální a finanční zdroje. U lidských zdrojů by se měl zaměřit na zvýšení produktivity práce, avšak ne na úkor kvality. Na následujícím obrázku je zobrazen Obecný úkol řízení lidských zdrojů.



Obr. 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů

Zdroj: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4., rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Hlavními úkoly řízení lidských zdrojů, na které by se měl podnik zaměřit, jsou:

- zařazování správného člověka na správné místo;

¹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 14 - 15.

- optimální využívání pracovních sil v organizaci;
- formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci;
- personální a sociální rozvoj pracovníků organizace;
- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.²

V současné době podniky kladou důraz na efektivnost organizace a efektivnost pracovní síly. Snaží se především o zlepšení pracovních podmínek pro zaměstnance, chtějí zvýšit jejich produktivitu, spokojenost a rozvoj, zlepšit kvalitu jejich pracovního života a připravit je lépe na změny, které dnešní doba přináší stále častěji. Pracovníci jsou potom lépe připraveni na změny v organizaci či změny v jejich kompetencích a v pracovní náplni daného místa.

Pro efektivní splnění daných úkolů se podniky zaměřují na hlavní aktivity:

- vytváření a analýza pracovních míst;
- plánování lidských zdrojů;
- získávání pracovníků (nábor a získávání pracovníků z interních zdrojů);
- výběr pracovníků;
- přijímání a umístění pracovníků;
- hodnocení a posuzování výkonu pracovníků;
- orientování pracovníků;
- motivace pracovníků;
- odměňování pracovníků a zaměstnanecké výhody;
- vzdělávání, výcvik a rozvoj zaměstnanců;
- systémy zajišťující rovné příležitosti a slušné zacházení;
- systémy disciplinárních záležitostí, pracovní kázeň a zacházení se stížnostmi;
- programy bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků;
- řešení nadbytečnosti personálu a případné propouštění;

² KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 16 – 18.

- pracovní vztahy, jednání s odbory;
- poradenství, péče o pracovníky;
- personální výzkum a personální informační systém.³

1.2 Plánování lidských zdrojů

Této činnosti by měl podnik věnovat dostatečnou pozornost. V dnešní době není jednoduché získávat kvalitní pracovníky nebo odborníky. I když byl rok 2009 poznamenán světovou ekonomickou krizí, na trhu práce je stále obtížné získat potřebné a kvalifikované pracovníky.

Plány se mohou lišit z časového hlediska:

- dlouhodobé (strategické) – řeší záležitosti, které se projeví v horizontu pěti let; v oblasti personálního plánování se zabývá manažerskými pozicemi;
- střednědobé (taktické) – tyto plány nepřesáhnou horizont dvou let; zde se většinou jedná o pozice, které nemají řídicí funkci;
- krátkodobé (operativní) – jsou uskutečněny během jednoho roku.

Dle Hroníka je jedním z cílů plánování lidských zdrojů splnění personální strategie, a to tím, že podnik bude mít v současné i budoucí době pracovní sílu:

- a) v potřebném počtu;
- b) s potřebnými výkony, znalostmi, dovednostmi;
- c) s potřebnou praxí, tudíž bude mít pracovní síla odpovídající zkušenosti;
- d) s vyhovujícími osobnostními charakteristikami;
- e) dostatečně motivovanou, participující a loajální;
- f) rozvíjící se, flexibilní a připravenou na změny;
- g) ve správný čas;

³ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 20 - 21.

- h) na správných místech;
- i) za správného zabezpečení dalšími zdroji (materiální, finanční a informační).⁴

Jak uvádí Hroník [2, s. 15], tento výčet lze shrnout do jednodušší formy: „*Cílem personálního plánování je mít ve správný čas na správném místě dostatek schopných, perspektivních a ochotných lidí, kteří se vyplatí.*“

Plánování lidských zdrojů by mělo umět určit potřebu pracovních sil a z jakých zdrojů tuto potřebu pokryje. K tomu potřebuje znát poptávku podniku po pracovní síle a na druhé straně i nabídku pracovní síly, a to jak vnitřních, tak i vnějších zdrojů. Personální plánování se však zaměřuje i na druhou stranu – pracovníky. S nimi by měl podnik stanovovat individuální personální rozvoj, uspokojovat jejich sociální potřeby (ne vždy v plné výši) a celkově zvýšit spokojenost z odvedené práce.

Pro *efektivitu plánování lidských zdrojů* je zapotřebí, aby byl proces veden nepřetržitě, systematicky, měla by mu být věnována dostatečná pozornost; plánování činnosti podniku a personální plánování by mělo být časově sladěno. V neposlední řadě by tento proces neměl být brán pouze jako záležitost personalistů, ale také i vedoucích pracovníků.

1.2.1 Oblasti plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů lze členit na tři oblasti:

- a) plánování potřeby pracovníků,
- b) plánování pokrytí potřeby pracovníků a
- c) plánování osobního a profesionálního rozvoje pracovníka.⁵

Plánování potřeby pracovníků je plánování pracovních míst, což souvisí s plánováním poptávky po pracovních silách. Pro sledování poptávky je třeba znát vývoj ekonomiky

⁴ HRONÍK, F., *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*, s. 15.

⁵ HRONÍK, F., *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*, s. 25.

státu, vývoj v zahraničí, pokud je podnik zapojen do světové ekonomiky, hospodářský cyklus, daný segment trhu a kupní sílu toho segmentu. Na základě těchto informací lze poté formovat potřebu pracovníků. Plánování potřeby pracovníků se dle dané pozice dělí na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé plánování.⁶

Plánování pokrytí potřeby pracovníků souvisí s předvídáním nabídky pracovních sil a kde tuto pracovní sílu podnik najde, kdo a jak ji bude hledat. Toto plánování naopak vychází ze znalosti trhu práce. Trh práce lze rozdělit geograficky na několik segmentů. Prvním segmentem je vnitropodnikový trh (pracovníci podniku), druhým segmentem je lokální trh práce (pracovníci, kteří mohou každodenně do zaměstnání dojíždět). Dalším segmentem je celostátní trh práce (pracovníci ochotní stěhovat se za prací). Ty samé podmínky platí pro čtvrtý segment - trh EU. Poslední segmentem je trh mimo EU.⁷

Plánování osobního a profesionálního rozvoje pracovníka lze označit jako formování pracovní síly. Personální plánování zde stanovuje plán rozvoje pracovníka, ve kterém jsou informace, kdy pracovník dosáhne plné kvalifikace. Zvyšuje tím i atraktivitu práce v podniku a snaží se snížit nežádoucí odchody pracovníků. Vychází se také z informací z hodnocení pracovníků a z anket, kde jsou zjišťovány jejich názory, postoje a potřeby. V rámci tohoto plánování se vyhotovují rozvojové a kariérové plány, které jsou pro daného pracovníka nejvhodnější. Kariérový postup se může vyvíjet třemi směry: postup v hierarchii, prohlubování odbornosti a nebo získávání další odbornosti. Stanovují se plány nástupnictví a zastupitelnosti. Lze vytvářet skupinu klíčových pracovníků, kteří mají mimořádné osobní a profesní kvality.⁸

1.2.2 Proces plánování lidských zdrojů

Proces plánování lze popsat následujícím způsobem. Na počátku každého plánování jsou *informace*. Dané informace získáváme z interního a externího prostředí, jsou ovlivněny

⁶ HRONÍK, F., *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*, s. 25 – 26.

⁷ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 97.

⁸ HRONÍK, F., *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*, s. 27 – 28.

danými podmínkami a vycházejí z určitých zdrojů. Externí zdroje poskytují instituce, které jsou zaměřené na sběr dat. Mezi nejvýznamnější externí zdroje patří:

- Český statistický úřad - informace o obyvatelstvu, zaměstnanosti, nezaměstnanosti;
- Ministerstvo práce a sociálních věcí – informace o nezaměstnanosti a jejím vývoji;
- úřady práce;
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy – informace o absolventech;
- společnost Trexima – statistické šetření průměrných mezd.⁹

Interní zdroje vychází z lokálních podmínek daného podniku. Tyto zdroje lze čerpat z:

- firemní strategie – specifikuje podíl na trhu podniku, nosný produkt podniku;
- personálního auditu – informace vychází z různých auditů, které mohou být zaměřeny např. na personální činnosti, personální strategii, spokojenost pracovníků;
- analýz firemní kultury – informace o spokojenosti pracovníků, na základě těchto údajů lze předpokládat ovlivnění vývoje fluktuace a produktivity práce;
- mobility pracovníků, nemocnosti.¹⁰

Po kvalitním a pečlivém sběru informací se plánovací proces zaměřuje na jejich *analýzu*. Analýzou se vyhodnocují změny a trendy v dané problematice. Je nutné provést větší množství analýz, aby byla zajištěna kvalita *prognózy*. Prognóza je dalším krokem v plánovacím procesu a jejím smyslem je, na základě vyhodnocení údajů, provést *předpověď*. Na základě předpovědi lze už sestavit *plán*, ve kterém jsou specifikovány návrhy opatření, kroky realizace, kontrolní opatření, předpovědi dalšího vývoje, atd.

Plánování lidských zdrojů je zaměřeno na tyto dvě prognózy:

- prognózu potřeby pracovních sil a

⁹ HRONÍK, F., *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*, s. 16 – 19.

¹⁰ HRONÍK, F., *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*, s. 19 – 23.

- prognózu zdrojů pracovních sil.¹¹

Prognóza potřeby pracovních sil vychází především z údajů o strategii podniku, z jeho výrobní situace, promítá údaje z daného segmentu trhu a technologické informace. Důležité jsou i informace o demografickém složení pracovníků a zkoumá i jejich mobilitu a trendy fluktuace.

Prognóza zdrojů pracovních sil vychází z údajů o využívání pracovních sil a jejich možných úsporách. Promítá informace o populačním vývoji, o situaci na trhu práce a o kvalifikační struktuře pracovníků.

Jednotlivé etapy plánování lidských zdrojů vycházejí ze strategického personálního plánu:

- specifikace plánovaných úkolů pro organizační jednotky;
- odhad počtu potřebných lidských zdrojů na plánované úkoly za celý podnik;
- odhad počtu pracovní síly, která je k dispozici – vnitřní zdroje;
- porovnání předchozích odhadů, výsledkem je zjištění potřeby pokrytí pracovníků – externí zdroje, dalším výsledkem může být vyrovnaný stav či potřeba snížit počet stávající pracovní síly;
- informace shromáždí personální oddělení a vypracuje plány personálních činností.¹²

1.2.3 Metody plánování lidských zdrojů

Aby podnik plánoval efektivně, může využít k plánování lidských zdrojů různé metody. Nejtěžší částí plánování lidských zdrojů je *plánování odhadu potřeby pracovníků*. Pro tento účel se využívají intuitivní a kvantitativní metody. Podnik se musí zaměřit na perspektivní odhad množství a struktury pracovních míst. Nelze jednoznačně říci, které metody je lepší využívat. Praxe však ukazuje, že nejlepší možností je kombinace několika

¹¹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 99.

¹² KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 100.

metod, kombinaci intuitivních a kvantitativních metod nevyjímaje. Zahraniční průzkumy však ukazují, že se zdejší podniky zaměřují už spíše na intuitivní metody, které jsou jednodušší, časově a finančně méně náročné, operativnější a lépe vyhovují flexibilnímu plánování.

Mezi intuitivní metody, které se využívají k odhadu potřeby pracovníků patří:

- odborné předpovědi – předpovědi odborníků (znalost oboru a směru vývoje);
- metoda Delphi – skupina odborníků formuluje předpověď potřeby pracovníků;
- kaskádová metoda – rozšířená delfská metoda o pokrytí potřeby pracovníků z interních zdrojů;
- metoda manažerských odhadů – jedná se o kaskádovou metodu, do které jsou zapojeni i vedoucí pracovníci podniku.¹³

Jako kvantitativní metody odhadu potřeby pracovníků lze použít:

- metodu extrapolování – předpověď na základě minulých tendencí určitého jevu;
- metodu indexování – vztahuje se na podniky, které provozují sezónní práce;
- počítačové analýzy a počítačové modelování – vychází z analýzy vývoje podniků, které už se v podobné situaci ocitly.¹⁴

Při *odhadech pokrytí potřeby pracovníků* podnik posuzuje dvě nabídky lidských zdrojů, a to:

- z vnitřních zdrojů;
- z vnějších zdrojů.

Pokud podniku stačí pokrýt potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů, musí být podnik seznámen důkladně se stavem svých pracovníků. Měl by vědět, kolik pracovníků bude

¹³ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 103 – 105.

¹⁴ HRONÍK, F., *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*, s. 30.

potřeba na daný úkol vyčlenit, kolik pracovníků odejde v rámci fluktuace. Při odhadech těchto počtů se opět užívají jak intuitivní, tak i kvantitativní metody.

Ve většině případů se nejprve zjišťuje přesné pracovní zařazení pracovníků, odhaduje se fluktuace, dále se sledují změny nákladů, kterou jsou spojené s případnými přesuny pracovníků. Výstupem je zjištění dodatečné potřeby nebo přebytku pracovníků.

Pokud na základě výsledků odhadu potřeby pracovníků podnik zjistí, že tyto potřeby nepokryje pouze z vnitřních zdrojů, využívá k tomu další možnosti, a to pokrytí potřeby z vnějších zdrojů. Při odhadech se vychází z již jednou zjištěných dat. Požadovány jsou demografické údaje, např. statistika obyvatelstva a pracovních sil, statistika zaměstnanosti v lokálním trhu práce.

1.3 Získávání pracovníků

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas).“ [1, s.126]. Tato činnost je do podvědomí veřejnosti často zapsána pod termínem nábor pracovníků, což však není úplně správné. Tyto dva pojmy nejsou totožné. Nábor pracovníků je zaměřen na hledání pracovní síly z vnějších zdrojů. Pod pojmem získávání pracovníků rozumíme hledání vhodných kandidátů na volnou pracovní pozici jak z vnějších zdrojů, tak i z vnitřních zdrojů podniku.

1.3.1 Cíle a podmínky získávání pracovníků

Cílem podniku je získat vhodné kandidáty na uvolněné pracovní pozice. V této situaci je podnik v přímém kontaktu se svými stávajícími zaměstnanci a také s vnějším prostředím. Cílem získávání pracovníků z vnitřního prostředí je dát najevo pracovníkům, že mají možnost uplatnit své schopnosti v rámci pracovního postupu. Dalším cílem může být zabezpečení správného postupu získávání pracovníků, který má vliv na vnímání podniku

okolím. Činnost získávání pracovníků má vliv i na náklady podniku, proto se musí tento proces provádět nákladově účinným způsobem. To však neznamená, aby se podnik snažil snížit náklady pod minimální úroveň, protože rizikem tohoto postupu je fakt, že by takový proces získávání pracovníků nepřilákal dostatečné množství vhodných kandidátů. Tyto cíle musí být v souladu se strategickým plánem podniku. V průběhu celého postupu je bezpodmínečně nutné, aby podnik dodržoval zákony, pravidla rovné příležitosti a snažil se o zajištění podnikových cílů.

Kandidáti na volnou pracovní pozici hodnotí nabídku podniku a jejich rozhodnutí je ovlivněno vnitřními a vnějšími podmínkami.

Vnitřní podmínky ovlivňují subjektivně uchazeče, souvisí s konkrétní pracovní pozicí a s podnikem. V rámci pracovní pozice může uchazeč požadovat informace o náplni práce, povinných požadavcích, potřebuje znát rozsah povinností a odpovědnosti, místo výkonu práce a pracovní podmínky – pracovní dobu, odměny a zaměstnanecké výhody. Dále může získávat informace o podniku a jeho zaměření, hodnotí také hospodářské výsledky, pověst a prestiž podniku, možnosti profesního růstu, úroveň odměňování a firemní kulturu.¹⁵

Vnější podmínky v sobě zahrnují demografické podmínky, které ovlivňují nabídku pracovních sil na lokálním trhu práce. Dále např. ekonomické podmínky, které zrcadlí vývoj hospodářského cyklu. Mezi další vnější podmínky patří sociální, legislativní a technologické podmínky, které ovlivňují tvorbu či naopak zánik pracovních pozic.¹⁶

1.3.2 Získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů¹⁷

Vnitřní zdroje pracovních sil zahrnují vlastní pracovníky podniku. Tvoří je několik skupin pracovníků. První skupinou jsou pracovníci, jejichž pracovní pozice jsou uspořeny z důvodu organizačních změn. Další skupinou vnitřních zdrojů jsou pracovníci, kteří na základě svých schopností, zkušeností mohou vykonávat náročnější práci, tudíž se mohou

¹⁵ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 128.

¹⁶ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 128 – 129.

¹⁷ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 129 – 131.

posunout v rámci kariérového postupu. Poslední skupinu tvoří pracovníci, kteří mají zájem o přechod na jinou pozici. Vhodné kandidáty z vnitřních zdrojů lze objevit např. pomocí hodnocení pracovníků a kariérového plánování.

Výhody vnitřních zdrojů jsou značné. Podnik zná daného uchazeče, ví o jeho silných, ale i slabých stránkách. Na druhé straně uchazeč zná podnik, ví jak funguje, zná jeho procesy. Pokud podnik čerpá z vnitřních zdrojů, jsou zaměstnanci motivováni k výkonům, protože mají možnost horizontálního či vertikálního postupu. Další výhodou je, že podnik neztrácí know-how svého zaměstnance, který by právě z důvodu nemožnosti postupu z podniku odešel. Podnik také zamezí ztrátě investic, které během let do zaměstnance vložil.

Nevýhody vnitřních zdrojů jsou především v oblasti morálky a mezilidských vztahů. Zaměstnanci tak mezi sebou více soupeří než spolupracují, protože cítí možnost povýšení, a proto se soustředí na své osobní než na podnikové cíle. Tím, že podnik preferuje nabídku z vnitřních zdrojů, může docházet i k ochuzování o nové myšlenky a přístupy, které by s sebou přinesla pracovní síla z vnějších zdrojů.

Vnější zdroje tvoří pracovní síly, které stojí mimo podnik. Skupinu volných pracovních sil lze hledat na úřadech práce, mezi absolventy škol. Další pracovní síly jsou soustředěny v konkurenčních firmách i firmách, které nepodnikají ve stejném oboru. Jsou to v podstatě uchazeči, kteří chtějí změnit svého zaměstnavatele. Do vnějších zdrojů lze zahrnout také ženy v domácnosti, které na současném trhu práce tvoří podstatnou skupinu; důchodce a pracovníky ze zahraničí.

Výhody vnějších zdrojů spočívají především v tom, že nový pracovník přináší spoustu nových pohledů a poznatků, které podnik může využít. *Nevýhodou* pracovníků z vnějších zdrojů jsou však ale také nežádoucí návyky z předchozích zaměstnání, které mohou začít ovlivňovat stávající zaměstnance v negativním směru. Podnik musí počítat s delším časovým obdobím, které připadá na adaptaci pracovníků a nový člověk „zvenčí“ ve většině případů negativně působí na stávající pracovníky, kteří chtěli pracovní pozici zastávat.

Obecně lze říci, že podniky dávají přednost vnitřní zdrojům pracovních sil, protože tento způsob získávání pracovníků je méně náročný. Je rychlejším procesem, protože informace o dostupných pracovních silách podnik získává snadněji. Není nutná dlouhá adaptace nového pracovníka a celkově je celý proces jednodušší a méně finančně zatěžující. Teprve pokud zdroje vnitřní nabídky práce nejsou dostačující, orientují se podniky na vnější zdroje.

Pracovníci mohou být získáváni *vlastními silami*, např. personálním oddělením či manažerem. Odpovědné osoby znají důvěrně firemní prostředí a charakter práce.

Podniky využívají také *cizí sílu* na získávání pracovníků. Podnik vystupuje v roli zákazníka, který specifikuje požadavky na kandidáta. Pro tyto účely podniky kontaktují recruitmentové firmy (poskytovatelé služeb zabývající se zprostředkováním práce), které oslovují potenciální kandidáty, kteří dané požadavky splňují, podniku pak doporučí nejvhodnější uchazeče a konečné rozhodnutí o přijetí kandidáta je plně v kompetenci zadávajícího podniku. Další možností je využití služeb firem typu executive search (cílené oslovení pracovníka), které vyhledávají vhodné kandidáty. Tito kandidáti ale o změně zaměstnání neuvažují. Kandidáty pak individuálně kontaktují a snaží se v nich probudit zájem o změnu. Pro získávání pracovníků lze také využívat zprostředkovatelské firmy, které pracovníky pronajímají.¹⁸

1.3.3 Postup získávání pracovníků

Pro zajištění vhodné posloupnosti činností a pro minimalizování časových a jiných ztrát, mohou podniky používat následující kroky, kterými je vytvořen postup získávání pracovníků [1, s.131 - 132]:

1. „*Identifikace potřeby získávání pracovníků.*
2. *Popis a specifikace obsazovaného místa.*

¹⁸ HRONÍK, F., *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*, s. 121 - 122.

3. *Zvážení alternativ.*
4. *Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků.*
5. *Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.*
6. *Volba metod získávání pracovníků.*
7. *Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.*
8. *Formulace nabídky zaměstnání.*
9. *Uveřejnění nabídky zaměstnání.*
10. *Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.*
11. *Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.*
12. *Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrových procedurám.“*

Vzhledem k tomu, že se jedná o velmi důležitý proces, jednotlivé body budou podrobněji vysvětleny.

Bod 1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.

Podnik musí být schopný odhadnout počet pracovníků, které potřebuje k tomu, aby splnil stanovené cíle. Tyto odhady musí vycházet ze znalosti plánů činnosti, počtu pracovníků a jejich kvalifikační struktury. Při dodatečných změnách je nutné, aby byl podnik schopný reagovat a počty potřebných pracovníků zaktualizovat. Při odchodech pracovníků by neměla nastávat nadbytečná časová prodleva. Pokud pracovník odchází mimo podnik, je identifikace potřeby ve většině případů kryta výpovědní lhůtou.¹⁹

Bod 2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.

Podnik musí bezpodmínečně vědět, jaká pozice je obsazována. Tyto informace podnik získává z popisu pracovního místa. V něm by měly být uvedeny všechny potřebné údaje, jako např. obsah práce, náplň práce, pracovní podmínky, odpovědnost, kompetence, zařazení v hierarchii, požadavky na pracovníka. Pracovní popisy mají být udržovány aktuální, aby se zabránilo zbytečným časovým prodlevám, které mohou vzniknout.²⁰

¹⁹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 132.

²⁰ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 132.

Bod 3. Zvážení alternativ.

Tato činnost podnik staví do pozice, kdy se musí rozhodnout pro další postup. Musí zvážit několik alternativ, kterými je schopný potřebu získávání pracovníků uspokojit. V úvahu přichází několik možností: zrušení pracovního místa, rozdělení práce mezi jiné pracovní pozice, lze využít nařizování přesčasové práce, částečný úvazek, dohodu o pracovní činnosti či dohodu o provedení práce. Pokud však podnik dospěje k závěru, že pracovní místo musí obsadit na plný úvazek, pokračuje podnik v dalších krocích postupu získávání pracovníků.²¹

Bod 4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků.

V tomto kroku podnik musí z podrobného popisu práce a podrobných požadavků na pracovníka vybrat nejpodstatnější body. Měl by zabránit tomu, aby při použití všech údajů vznikla nepřehledná a zmatená nabídka práce. Omezuje tím i zbytečné navyšování nákladů a zamezuje situacím, kdy přehnanými informacemi lze odradit potenciální uchazeče, kteří by byli schopni pracovní náplň vykonávat. Proto musí dojít k výběru vhodných a podstatných údajů, které uchazečům vytvoří reálnou představu o pracovní pozici, její náplni a nezbytných požadavcích. Požadavky na uchazeče musí na druhou stranu podniku ušetřit práci s výběrem, měly by minimalizovat počet uchazečů, kteří jsou nezpůsobilí pro tento výkon práce.²²

Bod 5. Identifikace potencionálních zdrojů uchazečů.

Podnik v tomto bodě rozhoduje mezi dvěma možnostmi, a to zda bude čerpat z vnitřních či vnějších zdrojů pracovních sil. Jednotlivé výhody a nevýhody zdrojů jsou popsány podrobněji v kapitole 1.3.2.

Bod 6. Volba metod získávání pracovníků.²³

Volbu metody ovlivňuje velké množství faktorů. Prvotním faktorem je, zda pracovníky podnik získá z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Podnik musí zvážit přesné požadavky na pracovní místo, jakou kvalifikaci, schopnosti a znalosti bude po pracovníkovi požadovat.

²¹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 133.

²² KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 133 – 134.

²³ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 135 – 142.

Je také vhodné posoudit současný stav na trhu práce, kolik finančních zdrojů chce vynaložit. Ne vždy je využívána pouze jedna metoda, většinou se jedná o kombinaci několik metod.

První možností je, že **zájemci se nabízejí sami**. Nereagují na výběrové řízení, mají zájem pracovat v daném podniku, a proto přicházejí s nabídkou sami. Podnik tím nemusí na získávání pracovníků vynaložit speciální finanční prostředky. Nevýhodou je, že podnik musí udržovat databázi uchazečů, což přináší vedlejší finanční výdaje, zájemci se přihlašují v různém časovém horizontu, což vede k tomu, že podnik neustále vyhodnocuje nové uchazeče.

Další možností je **doporučení** vhodného pracovníka od stávajícího zaměstnance podniku. Tento způsob je poměrně často používáný, opět v něm podnik vystupuje v pasivní roli. Výhodou je nízká finanční náročnost, do zaměstnání bývají většinou doporučováni vhodní kandidáti, protože stávající zaměstnanec zná schopnosti, znalosti a dovednosti doporučovaného člověka, zná charakter práce.

Obdobnou metodou je i **oslovení jedince**. Tato metoda je jednak používána na povýšení stávajících zaměstnanců, kdy vedoucí sleduje své podřízené a vybírá toho nejvhodnější kandidáta na posun. Metoda je také používána i pro oslovování vhodných uchazečů mimo podnik.

Další metodou, která je zřejmě nejčastějším způsobem, jak podniky lákají vhodné kandidáty na volné pracovní pozice, je uveřejňování **inzerce na internetových serverech práce, použití vývěsek či letáků**. Tyto způsoby jsou již finančně náročnější, avšak jejich výhodou je, že se nabídka volného pracovního místa dostává rychleji k adresátům, obsáhne větší skupinu potenciálních uchazečů a adresáti se mohou sami rozhodnout, zda se na základě požadavků budou o pracovní místo ucházet.

Podnik může hledat uchazeče ve spolupráci **se vzdělávacími institucemi, s odbory, s úřady práce**. Na této metodě je výhodou to, že spolupracující organizace provede předvýběr a podniku už doporučí pouze vhodné kandidáty. Nevýhodou se může zdát ta

skutečnost, že pokud by podnik spoléhal pouze na některou z těchto metod, značně omezí okruh potencionálních uchazečů.

Nejdražší metodou, jak získat pracovníky, je bezpochyby využití služeb **komerčních zprostředkovatelů**. Tento způsob volí podniky v případě, kdy chtějí získat vysoce kvalifikované odborníky či obsazují vedoucí pozice. Zprostředkovatelé mají mnohem lepší znalost daného trhu práce, používají databázi vhodných uchazečů a jsou specializovanými odborníky. Nevýhodou je značná finanční náročnost jejich služeb.

Další metodou jsou tzv. **události** neboli HR event marketing. V rámci této metody může podnik využít firemní dny a dny otevřených dveří k tomu, aby oslovil vhodné uchazeče na pracovní pozici.

Bod 7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.²⁴

Tímto krokem podnik získává možnost přesně specifikovat informace, které chce o uchazeči získat. Ovlivňuje jejich přiměřenost, detailnost a spolehlivost. Volba požadovaných informací může ovlivnit úspěšnost dalšího vývoje. Nejčastěji podnik volí k získání informací vyplněný dotazník podniku, motivační dopis, životopis, doklady o vzdělání, doklady o praxi, výpis z rejstříku trestů a doklad o zdravotní způsobilosti.

Nejpodrobnější informace o uchazeči se podnik dozvídá ze životopisu. Podnik může zvolit formu **volného životopisu**, ponechává tím výběr podstatných informací na uchazeči. Ten zvolí důležitost jednotlivých informací i detailnost. Rizikem této formy je, že uchazeč může informace zatajit a pozdější práce se životopisem je pro personalisty náročnější. Musí si data ze životopisu vytahovat, aby na jejich základě mohli uchazeče porovnávat mezi sebou. Na druhé straně je tato forma vhodná k posouzení vyjadřovacích a kreativních schopností.

Další formou je **polostrukturevaný životopis**. Zde jsou některé údaje povinné, protože z nich podnik posuzuje způsobilost uchazečů. Touto formou je však ponechán prostor pro vlastní tvořivost uchazeče, který do životopisu doplňuje informace, na které klade důraz.

²⁴ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 145.

Třetí formou je **strukturovaný životopis**. Tato forma je v současné době nejčastěji požadovanou. Pokud podnik trvá na strukturovaném životopisu, měl by ale také uchazeče seznámit s tím, jaké informace požaduje. Pro snadnější práci s kandidáty by se podniku mělo vždy vyplatit, věnovat čas detailnímu zadání požadavků.

Bod 8. Formulace nabídky zaměstnání.

Všechny kroky tohoto postupu jsou společně provázané, a proto při formulaci nabídky zaměstnání podnik musí vycházet ze základních informací. Opět posuzuje, zda pracovníky získá z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Další postup závisí také na rozhodnutí, na základě jaké metody chce vhodné kandidáty získat, a vychází také z popisu pracovního místa. Při získávání z vnitřních zdrojů jsou požadavky na formulaci nabídky jednodušší. Současný zaměstnanec už o dané pozici má nějaké informace, zná pracovníky, kteří tuto práci vykonávají. U vnějších zdrojů už musí podnik věnovat tomuto kroku více pozornosti. Musí rozmyslet, které informace do nabídky zahrne, protože chce vhodné uchazeče pobídnout a nevhodné odradit.²⁵

Bod 9. Uveřejnění nabídky zaměstnání.

Od tohoto okamžiku je po všech přípravných fázích nabídka podnikem uveřejněna. Uchazeči se mohou přihlašovat do výběrového řízení a podnik začíná shromažďovat dokumenty o uchazečích. Důležitým faktorem je časové období, kdy se uchazeči mohou ucházet o pracovní pozici. Období je stanovováno individuálně dle toho, jak vysoce kvalifikovaného pracovníka podnik hledá.

Bod 10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.

V této fázi podnik průběžně získává potřebné informace o uchazečích a má možnost shromažďovat vybrané dokumenty. Při jednáních s uchazeči by měl dbát na to, aby je svým chováním neodradil. Všechny dokumenty a informace je nutné kontrolovat a případně doplňovat. Je také velmi vhodné sesbírané informace uspořádat.²⁶

²⁵ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 147 – 149.

²⁶ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 153.

Bod 11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.

Předvýběr je proces, kterým zařazujeme uchazeče do procesu výběru. Porovnávají se předložené dokumenty s informacemi v nabídce pracovního místa. V převýběru by se měl podnik soustředit na to, zda uchazeč splňuje nezbytné požadavky. Uchazeče by neměl porovnávat mezi sebou, tento postup se užívá až během výběrových procedur. Po provedení předvýběru by měli být všichni uchazeči rozděleni na velmi vhodné (budou pozváni k výběrovým pohovorům), vhodné (zařazeni do výběrových pohovorů pouze v případě, že velmi vhodných uchazečů nebude dostatek) a nevhodné.²⁷

Bod 12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

Posledním krok celého postupu získávání pracovníků je vyhotovení seznamu uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovému řízení. Tento seznam je vhodné seřadit dle abecedy, protože jakékoliv jiné seřazování může ovlivňovat rozhodování o výběru pracovníků. Vhodný počet kandidátů pozvaných k výběrovému řízení je opět stanoven individuálně dle charakteru obsazované pozice.²⁸

1.4 Výběr pracovníků

Tato kapitola je zaměřena na samotné výběrové řízení. V předchozí kapitole bylo uvedeno, že kampaň získávání pracovníků má vést k přijetí dostatečného počtu žádostí od uchazečů, kteří jsou kvalifikovaní a vhodní vykonávat danou pozici. Výběr pracovníků už celý proces posouvá vpřed a dalším úkolem je, vybrat z daného množství nejvhodnějšího uchazeče.

1.4.1 Cíle výběru pracovníků

Jednoduše lze říci, že hlavním cílem každého výběru pracovníků je vybrat nejvhodnějšího uchazeče pro danou pozici. Dalším cílem je snaha, aby se uchazeč stal členem týmu,

²⁷ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 153 – 154.

²⁸ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 154.

akceptoval jeho hodnoty a hodnoty podniku. Uchazeč by také měl mít dostatek potenciálu a flexibility, měl by být schopný přizpůsobovat se změnám v podniku.

Jak uvádí Koubek [1, s.167], „*proces výběru pracovníků, jeho kvalita a přiměřenost použitých metod, má rozhodující význam pro to, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici.*“ Výběr pracovníků je klíčovou fází. Podnik by měl brát v úvahu, že výběr je oboustrannou záležitostí. Je pravda, že podnik vybírá pracovníka a zároveň také samotný pracovník se rozhoduje, na základě dostupných informací, absolvovaného výběrového řízení, kdy měl možnost seznámit se s procesy, procedurami i stávajícími zaměstnanci podniku, zda si tento podnik zvolí jako svého zaměstnavatele. Podnik by proto neměl zapomínat na to, že je i v jeho zájmu, aby procedura výběru pracovníků byla propracovaná a probíhala dle určitého metodologického rámce. Výběr pracovníků by měl být objektivní.

1.4.2 Kritéria a fáze výběru pracovníků²⁹

Aby podnik vybral nejvhodnějšího kandidáta na volnou pracovní pozici, volí si několik *kritérií*, podle kterých bude posuzovat míru vhodnosti každého kandidáta. Tato kritéria používá k tomu, aby vyhodnotil a porovnal požadavky se zjištěnými charakteristikami kandidáta. Kritéria není jednoduché zvolit, protože většina schopností a dovedností je neměřitelná nebo měřitelná jen s obtížemi.

Podnik si stanovuje kritéria, která se týkají hlavních informací, na základě kterých bude posuzovat vhodnost uchazeče. Uchazeč by měl splnit požadovanou *odbornou způsobilost*. Ta se dělí na formální kvalifikaci (obor školního vzdělání) a neformální kvalifikaci (délka praxe v oboru). Podnik proto požaduje doklady o vzdělání a doklady o praxi.

Další kritérium *pracovního výkonu* v sobě skrývá požadavky, které jsou vygenerovány na základě popisu pracovního místa a obsahují požadované pracovní výsledky. Je určena požadovaná kvalita odvedené práce, normy, efektivnost a také jsou specifikovány požadavky na pracovní chování kandidáta.

²⁹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 167 – 172.

Podnik stanovuje kritéria pracovního místa, týmová a celopodniková kritéria. *Kritérium pracovního místa* lze označit jako důležité, protože odráží požadavky na schopnosti a vlastnosti spojené s pracovním místem. V současné době se však spíše pracovník vybírá na základě toho, jak zapadne do týmu a pracovní místo tudíž nehraje nejdůležitější roli. Právě *týmová kritéria* řeší schopnost pracovníka obstát ve stávajícím týmu nebo schopnost přijmout týmovou kulturu. Pyramidu uzavírají *celopodniková kritéria*. Ta mají vytyčit hodnoty kultury podniku a zda je jedinec schopný je akceptovat.

Podnik také stanovuje metody, kterými zjišťuje *charakteristiky osobnosti*. Lze využít např. různé osobnostní testy a pohovory. Po stanovení výše uvedených kritérií podnik získá informace, které by měly být objektivní, podrobné a věrohodné. Dle Koubka mají poskytnout odpověď na následující tři otázky:

- Může uchazeč vykonávat příslušnou práci?
- Chce uchazeč vykonávat příslušnou práci?
- Zapadne do pracovní skupiny a organizace?³⁰

Volba kritérií by měla vždy předcházet samotnému výběru pracovníků. Podnik by měl zvolit kritéria hodnocení kandidátů a vybrat metody jejich výběru. Jen tak zvýší spolehlivost kritérií, pomocí nichž získává informace o kandidátech.

Po stanovení kritérií podnik přechází k jednotlivých *fázím* výběru pracovníků. První fázi lze nazvat jako *předběžnou*. Tato fáze začíná už v okamžiku, kdy se podnik dozví o volném pracovním místě nebo o možnosti, že by se pracovní místo uvolnilo. V této fázi podnik vyhotoví popis pracovního místa (pokud už je tento popis vytvořen, provede pouze jeho aktualizaci). Stanovuje potřebnou kvalifikaci, znalosti, schopnosti a dovednosti, které jsou pro úspěšný výkon práce potřebné. A posledním krokem předběžné fáze je konkretizace všech požadavků, na jejichž základě pak bude kandidát vhodným uchazečem. Po ukončení této činnosti následuje proces získávání pracovníků, který vede ke shromáždění kandidátů (tento proces byl podrobně popsán v kapitole 1.3).

³⁰ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 169.

Poté přichází na řadu druhá fáze výběru pracovníků, tzv. *vyhodnocovací fáze*. Ta má několik kroků a každý tento krok tvoří metodu výběru pracovníků. Podnik nemusí absolvovat všechny kroky, ale je vhodné pro výběr pracovníka použít minimálně dva kroky. Jednou z možností metody výběru pracovníků je vyhodnocení dotazníků, životopisů či jiných dokumentů. Podnik ve většině případů využívá metodu výběrového pohovoru, zkoumá reference, které kandidát uvedl. Vyhodnocovací fáze je zakončena rozhodnutím o výběru konkrétního uchazeče, nutností je informovat zbylé uchazeče o výsledku výběru.

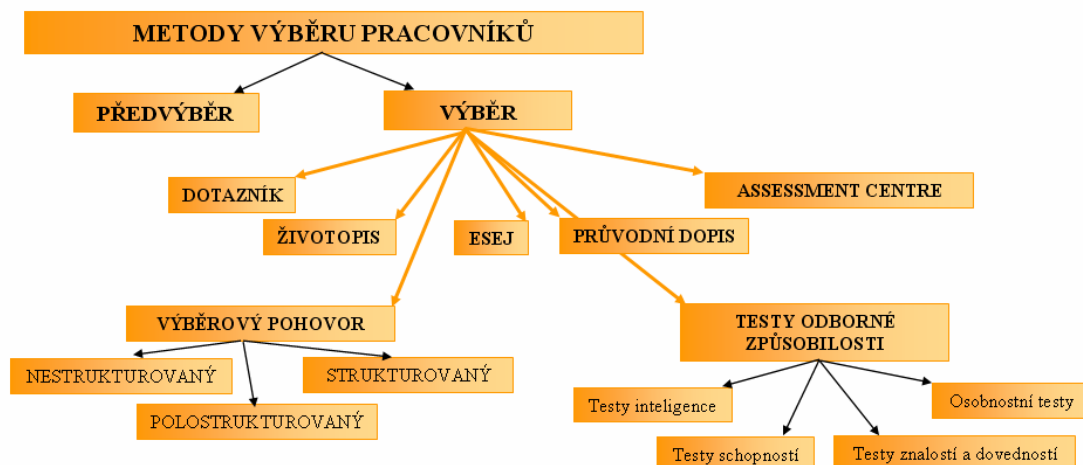
1.4.3 Metody výběru pracovníků

Po shromáždění přihlášek do výběrového řízení podnik začíná provádět výběr pracovníků. V ideálním případě je vhodné absolvovat pohovory se všemi uchazeči, ale pokud je počet žádostí vyšší, není to z časových a finančních důvodů možné, a proto podnik musí na základě dostupných informací provést *předvýběr* uchazečů.

Předvýběrem se minimalizuje subjektivita rozhodnutí a zároveň dochází k minimalizaci možnosti ztráty vhodného kandidáta. Předvýběr uchazečů by měl být proveden na základě relevantních výběrových kritérií. Podnik by se měl vyhnout hodnocení na základě nepožadovaných informací, nemělo by zde docházet k diskriminaci. Předvýběr uchazečů by proto měl být prováděn na základě požadovaných dovedností a znalostí, které jsou uvedeny v popisu pracovního místa. Osobní kvality uchazečů se nejvíce projeví až prostřednictvím pohovoru. Předvýběr by měly provádět alespoň dvě osoby, protože jenom tak mohou porovnat svá hodnocení, vyjasnit si nesrovnalosti a případně obhajovat svá rozhodnutí. V případě, že předvýběr je svěřen pouze jedné osobě a není zde možnost porovnání výsledků, je třeba dbát při formulaci kritérií na preciznost a důslednost.

Předvýběr je fází, ve které se vyhodnocují získané materiály a komunikuje se s kandidáty o dalším postupu. Uchazeči, kteří nejsou pozváni k dalšímu řízení, by měli být vybráni např. na základě toho, že nesplní základní požadavky (dosažené vzdělání, praxe v oboru), či nedodají neúplné dokumenty. Tito uchazeči by měli být o výsledku předvýběru informováni.

Na následujícím obrázku jsou graficky znázorněny metody výběru pracovníků, které mohou podniky využívat.



Obr. 2: Metody výběru pracovníků

Zdroj: vlastní zpracování

Po provedení předvýběru, který má za cíl redukci uchazečů, podnik přistupuje již přímo k výběrovému řízení. Výběrové řízení může být pojato více způsoby, a to z hlediska počtu kol nebo i dle různých druhů metod výběru pracovníků. **Metody výběru pracovníků** poskytují podniku informace o minulosti a údaje mohou být získány od subjektu (samotný uchazeč) nebo od objektu (osoba, která poskytuje informace o subjektu). Těmito metodami jsou získávány osobní údaje, informace o dosaženém vzdělání, praxi, dále také různé preference, zájmy, dovednosti a schopnosti.

Při výběru pracovníků lze využívat následující metody či jejich kombinace:

1. Dotazník,
2. životopis,
3. esej,
4. průvodní dopis,
5. testy odborné způsobilosti,
6. assessment centre (speciální diagnostická metoda používaná pro výběr pracovníků),
7. výběrový pohovor.

Dotazník je používán už při samotném předvýběru uchazečů. Dotazník nachází uplatnění především ve větších podnicích, které potřebují přijmout větší množství pracovníků. Ve většině případů bývá vyhotovován ve více variantách, které jsou uzpůsobené pro různé kategorie pracovních funkcí. Rozsahem a obsahem dotazníku může podnik nastavit bariéru pro uchazeče.³¹

Životopis je oblíbenou metodou výběru pracovníků, protože oproti dotazníku je více otevřený, umožňuje projevit uchazeči určitou kreativitu a nápaditost. Životopis má tři různé formy – volný, polostrukturovaný a strukturovaný životopis. Podrobněji se jednotlivým formám věnuje kapitola 1.3.3, bod 7.

Dále je využíváno zadání **eseje**. Její zadání má uchazeče motivovat ke sdělení jeho postojů, zájmů, preferencí. Její hodnocení je náročné a mělo by být provedeno spíše psychologem.

V současné době je uchazeč hodnocen i na základě **průvodního dopisu**. V něm by měl být popsán důvod zájmu o nabízenou pozici a měl by zaujmout personalistu, aby se tímto uchazečem zabýval.³²

Další metodou výběru pracovníků, která obsahuje několik druhů testů, jsou **testy odborné způsobilosti**.³³ Tyto testy jsou v dnešní době používány spíše jako pomocný nástroj výběru pracovníků. Přestože jsou testy vyvinuty profesionálně a jejich platnost a spolehlivost je ověřena, nejsou v našich podmínkách hojně využívány. Hlavním důvodem je, že by je měli využívat pouze lidé, kteří mají schopnost je vést a interpretovat jejich výsledky. Dalším důvodem je finanční a časová náročnost.

Mezi testy odborné způsobilosti patří *testy inteligence*. Zaměřují se na posouzení určitých duševních předpokladů, které by kandidát na pracovní pozici měl splňovat. Hodnotí se zde slovní, aritmetické a prostorové myšlení, paměť, schopnost úsudku či rychlost vnímání.

³¹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 175.

³² HRONÍK, F., *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*, s. 169.

³³ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 175 – 177.

Testy schopností se zaměřují na hodnocení dovedností a duševních schopností. Posuzují, jak je uchazeč schopen se učit, jeho mechanické, motorické schopnosti, manuální zručnost.

Testy znalostí a dovedností jsou používány pro hodnocení odborných schopností, které uchazeč získal během studia či během praxe v oboru. Mezi tyto testy patří také tzv. pracovní ukázka. Tento test spočívá v tom, že uchazeč musí vykonat určitý úkol, který je součástí daného pracovního místa. Lze z něj vyčíst postoj k řešení daného problému, kreativitu či komplexnost.

Osobnostní testy jsou většinou indikátorem, který specifikuje obvyklý výkon uchazeče. Odhalují jeho stabilní rysy a jeho typické chování. Zkoumají osobnost, povahu, zájmy a postoje. Výsledky těchto testů mohou být nespolehlivé, pokud nejsou prováděny odborníky. Uchazeči velmi citlivě přijímají závěry těchto testů, proto by měla být uchazečům vysvětlena návaznost na schopnost vykonávat danou pozici a měla by jim být poskytnuta zpětná vazba.

V posledních letech se stále více používá metoda tzv. **assessment centre**. Koubek definuje assessment centre jako program, který slouží k hodnocení a rozvíjení manažerského potenciálu.³⁴ Je to metoda, která je finančně náročnější, ale přesto hraje důležitou roli při výběru pracovníků. Dříve byla využívána při hodnocení a hledání manažerů, nyní se rozsah působnosti stále více rozšiřuje. Podnik si může zvolit, jakou techniku pro výběr použije. Tato metoda hodnotí větší množství lidí najednou, a to za pomoci většího počtu hodnotitelů, kde má každý na starosti určitou charakteristiku. Posouzení trvá i několik dnů, záleží většinou na náročnosti výběru. Uchazeči absolvují pohovory, řeší úkoly, které jsou součástí činnosti na daném pracovním místě. Řeší také určité zadání ve skupině, kde dochází ke zjištění, jak jedinec jedná v týmu, jakou roli bude v pracovní skupině zastávat. Součástí celého procesu jsou i osobnostní testy a testy schopností. Uchazeči musí absolvovat i sebehodnocení a zhodnotit ostatní účastníky. Prostřednictvím tohoto procesu se získají informace, provádí se pozorování a hodnocení, lze vidět jednání uchazečů s ostatními. Tato metoda je velmi průkazná a závěry, které z ní plynou, ve většině případů

³⁴ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 177.

velmi přesně předpovídají budoucí pracovní chování a výkony uchazeče. Ani zde však není možné vyloučit určité subjektivní ovlivnění hodnotitelů.³⁵

Další metodou, která je používána při výběru pracovníků je **výběrový pohovor**. Patří mezi nejpoužívanější, nejspolehlivější a nejvhodnější metody. Ve většině podniků je vždy použita pro výběr pracovníka společně s některou z dalších metod, které jsou uvedeny v předchozím textu. Díky výběrovému pohovoru podnik získá podrobnější informace o uchazeči, má možnost dořešit případné nejasnosti, které mohly vzniknout v písemných dokumentech. Uchazeče seznámí podrobněji s podnikem, jeho činností, zásadami a politikou. Nastíní uchazeči organizační strukturu a umístění obsazovaného pracovního místa v ní. V neposlední řadě podrobně uchazeče informuje o náplni pracovního místa, o požadavcích na výkon práce a vytvoří představu o reálné podobě práce na daném místě. V rámci výběrového pohovoru posoudí také osobnost uchazeče, jeho reakce a kreativitu. Podnik se snaží s uchazečem navázat rovnocenný vztah, výběrový pohovor není jednostrannou záležitostí. I uchazeč je zde aktivním účastníkem jednání, který posuzuje druhou stranu. Zjištěný závěr má velký vliv na konečné rozhodnutí uchazeče, zda případně nabízenou pracovní pozici bude chtít přijmout a i v případě, že neuspěje, uchazeč si utváří určitý pohled na celý podnik a tím vytváří v okolí jeho pověst.³⁶

Výběrové pohovory bývají někdy kritizovány, protože je zde možnost ovlivnění osob, které vedou pohovor. Chyby tkví především ve způsobu vnímání každého jedince. Každý jedinec vnímá okolí na základě určité selektivnosti, vybírá důležitost některých faktorů na základě zkušeností. A právě tato selektivnost pak způsobuje, že se na určitý aspekt zaměří a jiný ignoruje.

Mezi chybné vnímání patří *halo efekt*, který má dvě podoby. Pokud uchazeč zapůsobí v prvním okamžiku na tazatele pozitivně, tazatel je v průběhu pohovoru pozitivně ovlivněn a vnímá zjištěné informace pozitivněji a snaží se získávat pozitivní informace. Pokud však uchazeč zapůsobí negativně, tazatel se začne snažit získávat negativní informace.

³⁵ HRONÍK, F., *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*, s. 202 – 206.

³⁶ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 179.

Další chybou tazatele při pohovoru je *rychlé rozhodování*, které znamená, že si o uchazeči tazatel udělá úsudek, který se už v průběhu pohovoru nezmění. Dále se tazatelé ztotožňují s lidmi, kteří mají stejný znak jako daný tazatel. Tazatelé jsou také ovlivňováni *stereotypizací*. Uchazeče tak zařadí do určité skupiny a jsou mu pak na základě příslušnosti u této skupiny přisuzovány určité vlastnosti a znaky. Další častou chybou je *efekt kontrastu*. První uchazeč je hodnocen bez tohoto kontrastu. Následujícího uchazeče tazatel hodnotí již v kontrastu s prvním uchazečem. Tudíž druhý uchazeč může být hodnocen naprosto jinak, než by byl hodnocen, když by absolvoval pohovor jako první.

Tazatelé by si měli být těchto možných chyb vědomi a měli by se jich pokusit vyvarovat. Toho lze dosáhnout třeba tím, že se budou snažit získat o uchazeči dostatečné množství informací. Tazatel by se neměl rozhodovat okamžitě při pohovoru o tom, zda je daný kandidát nevhodný či vhodný, ale měl by se snažit spíše sbírat informace a poskytnout kandidátovi více příležitostí pro prezentaci těchto informací.³⁷

Z tohoto důvodu není vhodné vést **nestrukturovaný pohovor**. Jeho obsah, postup a rozvrh jsou vytvářeny v průběhu samotného pohovoru. Nezaručí tak srovnatelnost uchazečů a je velmi subjektivní záležitostí. Bývá velmi často ovlivněn již výše zmíněným halo efektem. Další formou je **polostrukturovaný pohovor**, který je náročnější na přípravu, ale jeho subjektivnost je už výrazně nižší než v předchozím případě. Část pohovoru je volně plynoucí pohovor a druhá část je strukturovaná. Právě tato druhá část má výrazný vliv na snížení subjektivnosti. Nejvhodnější formou pohovoru, která zabrání chybám tazatelů a získá velké množství požadovaných informací je **strukturovaný pohovor**. Ten umožňuje přípravu sady otázek, které umožňují získat důležité informace a zároveň každému uchazeči poskytuje příležitost na danou sadu otázek odpovědět. Touto formou pohovoru tazatel redukuje subjektivní přístup, poskytuje uchazečům stejné možnosti a zajišťuje jejich srovnatelnost.³⁸

Ať už podnik využívá jakoukoliv formu výběrového pohovoru je nutné, aby byla důkladně připravena. V průběhu pohovoru by nemělo docházet k jakémukoliv vyrušování.

³⁷ FOOT, M., HOOK, C., *Personalistika*, s. 87 – 89.

³⁸ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 180 – 181.

Chyby tazatelů lze eliminovat i vhodnou volbou počtu zúčastněných tazatelů. Pokud je přítomen jenom *jeden tazatel*, je zde riziko subjektivních závěrů. Tento typ pohovoru je vhodný, pokud chceme zachovat otevřenou atmosféru a je užíván pro výběrové pohovory na méně kvalifikovanou pracovní sílu. Více časté pohovory jsou pohovory před *komisí*, která je tvořena třemi až čtyřmi osobami. Tyto pohovory jsou objektivnější, protože svůj názor porovnává více lidí, na druhou stranu je zde větší stresová zátěž pro uchazeče. V této komisi by měl být přítomen vždy přímý nadřízený obsazovaného místa a personalista. Výběr zbytku komise je na dohodě. Někdy bývá přizván vyšší nadřízený nebo právě osoba, jejíž pracovní pozice je obsazována. Další možností je tzv. *skupinový pohovor*, kde je větší počet uchazečů i více tazatelů. Tento druh pohovoru výrazně šetří čas podniku, ale nelze ho provádět bez důkladné přípravy. Využívá se především v případě, pokud chceme vybrat více uchazečů na stejnou pozici. Tazatelé mají rozdělené role, je třeba zajistit stejné podmínky pro všechny uchazeče. Po skončení skupinového pohovoru jsou na základě výsledků uchazeči ohodnoceni a vybráni ti, kteří splnili předem daná kritéria výběru.³⁹

Při přípravě pohovorů tazatel zajistí uvítání uchazečů, měl by obstarat místnost, která je vhodná na vedení pohovoru, měl by se důkladně seznámit se životopisy či dotazníky uchazečů, měl by si připravit sadu otázek a měl by vědět potřebné informace o obsazovaném pracovním místě. Pokud je pohovor veden s více tazateli, měli by být dohodnuti na celkovém postupu a znát role, které budou v pohovoru hrát. V žádném případě by nemělo docházet k tomu, že si budou vzájemně skákat do řeči a přebírat aktivity jiných rolí.

Pro klidný průběh pohovoru by neměl být tazatel stresován, protože už samotný fakt, že je na pohovoru a je posuzován, je pro většinu uchazečů stresovou záležitostí. To samozřejmě neplatí v případě, že je obsazována pracovní pozice, která je vystavena stresové zátěži a při pohovoru musí být uchazeč otestován, jak je osobně schopný zvládat takové situace.

Při pohovoru by se měl tazatel dotazovat na otázky, které potřebuje k rozhodnutí o výběru vhodného kandidáta. Měl by se snažit aktivně naslouchat uchazeči, v žádném případě by z něj v průběhu pohovoru neměla vyzařovat nuda či nezájem.

³⁹ FOOT, M., HOOK, C., *Personalistika*, s. 89 – 92.

Tazatel by si měl zjistit dostatečné množství informací o pracovní pozici, kterou chce obsadit. Pokud se pohovor odehrává před komisí a v ní je zúčastněn přímý nadřízený, je vhodné, aby na speciální a konkrétní otázky vztahující se k pracovnímu místu odpovídal on. Pokud však není přítomen, bylo by krajně nevhodné, kdyby tazatel neuměl zodpovědět relevantní otázky uchazeče.

Na konci pohovoru tazatel pohovor ukončí, sdělí uchazeči následující postup, časový rámec, který je potřebný k rozhodnutí a detaily o informacích o výsledku. Po ukončení pohovoru může docházet k přezkoumání referencí, které byly v průběhu výběrového pohovoru poskytnuty.

V následujícím kroku dochází ke zhodnocení získaných informací. Je potřebné nalézt přístup k vyhodnocení informací a seřazení kandidátů. Způsob vyhodnocení záleží na tom, jaká kritéria hodnocení byly zvoleny před samotným výběrovým pohovorem. Jednou z možností je vyjádření procentního skóre, kterého musí uchazeč dosáhnout. Tazatel se rozhoduje, která kritéria musí být splněna a která mohou být v případě nesplnění, nahrazena jinými. Časté postupy jsou udělení bodů za splnění určitých kritérií. Uchazeči jsou pak následně seřazeni podle skóre dosažených bodů.

Svá končená rozhodnutí by měli tazatelé zaznamenat. Porovnávají své závěry a rozhodují o nejvhodnějším uchazeči. Toto rozhodnutí musí být schopni zdůvodnit a případné nejasnosti vysvětlit. Poskytují zpětnou vazbu kandidátům, kteří si ji vyžádají a zároveň jim tato zpětná vazba může být poskytnuta.⁴⁰

1.4.4 Administrativní zajištění⁴¹

Jakmile je vybrán nejvhodnější kandidát, následují administrativní procedury pro dokončení celého procesu výběru pracovníků. Úspěšný kandidát by měl být informován o výsledku rozhodnutí. V současné době je preferován telefonický či osobní kontakt, kdy je

⁴⁰ FOOT, M., HOOK, C., *Personalistika*, s. 92 – 93.

⁴¹ FOOT, M., HOOK, C., *Personalistika*, s. 128 – 129.

možné sledovat bezprostřední reakci úspěšného kandidáta. Měly by mu být sděleny důležité informace týkající se nástupu. Je stále častější praxí, že uchazeč je rovnocenným a rovnoprávným partnerem, proto i vybranému kandidátovi bývá poskytnut čas na rozmyšlení, zda si chce daný podnik vybrat jako svého budoucího zaměstnavatele.

Je slušností a naprostou nezbytností informovat o výsledku i neúspěšné kandidáty. Většinou jsou informováni, až po sdělení, že úspěšný uchazeč nabízené pracovní místo přijímá a jeho nástup je uskutečnitelný. V případě, že by nabízenou pozici odmítl, může být konečné rozhodnutí změněno, pokud následující kandidát splnil všechna potřebná kritéria a nebyl zjištěn žádný důvod, proč by danou pozici nemohl zastávat. Vzhledem k tomu, že odmítnutí kandidáti utváří pověst podniku v okolí, je nutné jednat s nimi zdvořile a nemělo by docházet ke zbytečným časovým prodlevám před sdělením rozhodnutí. Už samotný fakt, že je uchazeč neúspěšný, je velmi citlivá záležitost, proto by měla být zamítavá zpráva podána s co největším ohledem.

1.5 Přijímání pracovníků

Proces přijímání pracovníků lze časově vymezit na období, které počíná informováním vybraného uchazeče o zaměstnání (poslední krok procesu výběru pracovníků), že byl přijat na pracovní pozici, zároveň však tento uchazeč musí přijetí akceptovat. Období končí dnem nástupu pracovníka do zaměstnání. Procedury, které jsou součástí přijímání pracovníků, lze rozdělit na dvě pojetí [1, s. 189] „*Užší pojetí přijímání pracovníků tvoří procedury související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do organizace. Širší pojetí zahrnuje kromě předchozího případu i procedury související s přechodem dosavadního pracovníka organizace na nové místo v rámci organizace.*“

Úspěšný kandidát nemusí nastoupit do zaměstnání okamžitě, ale období od rozhodnutí o výsledku výběrového řízení do samotného nástupu do zaměstnání se může pohybovat v rozmezí několika měsíců. Proto je velmi vhodné, aby podnik věnoval uchazeči dostatečnou pozornost a byl s ním v kontaktu. Uchazeč má možnost poznat, jak velký zájem podnik projevuje a podnik tak může zamezit případným komplikacím, které mohou

nastat, např. uchazeč může absolvovat jiná výběrová řízení, může si rozmyslet nástup do zaměstnání. Podnik by se proto měl snažit uchazeče motivovat, udržet jeho pozornost a co nejvíce ho vtáhnout do dění v podniku.⁴²

Nejdůležitějším a nejzásadnějším formálním požadavkem přijímání pracovníků je sepsání *pracovní smlouvy*. Před uzavřením pracovní smlouvy musí podnik (zaměstnavatel) seznámit budoucího zaměstnance s právy a povinnostmi, které z pracovní smlouvy plynou, je povinen seznámit ho s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování a informovat ho o jeho povinnostech. Před podpisem pracovní smlouvy podnik požaduje po pracovníkovi vstupní lékařskou prohlídku.

Sepsání pracovní smlouvy není jednostranným právním aktem, proto by se na konečné formulaci smlouvy měl podílet jak zaměstnavatel tak i zaměstnanec. Pracovní smlouva musí být vyhotovena písemně. Jedno vyhotovení je určeno pro zaměstnavatele, druhé vyhotovení pro zaměstnance. Pracovní smlouva musí dle Zákoníku práce obsahovat druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat, místo výkonu práce a den nástupu do práce. Ostatní náležitosti volí zaměstnavatel a zaměstnanec dle dohody. Mnoho podniků volí obecné, méně specifické formulace. Pokud je tomu tak, podnik musí specifikovat přesné podmínky v jiných předpisech. Zaměstnavatel je povinen informovat zaměstnance o délce dovolené, způsobu jejího čerpání, zaměstnance seznamuje s údaji o výpovědních dobách, o týdenní pracovní době a jejím rozvržení, upřesňuje termín výplaty mzdy, poskytuje informace o odborové organizaci a existenci kolektivní smlouvy.

Po sepsání pracovní smlouvy podnik zařazuje pracovníka do personální evidence. Aby tak mohl učinit, požaduje po pracovníkovi osobní údaje:

- příjmení (rodné příjmení), jméno, titul;
- datum a místo narození, rodné číslo;
- rodinný stav a informace o závislých dětech;
- adresa trvalého bydliště, telefonní číslo;

⁴² HRONÍK, F., *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*, s. 335.

- adresa přechodného bydliště, telefonní číslo;
- národnost/státní příslušnost;
- charakteristika zdravotního stavu/změněná pracovní schopnost;
- údaje o kvalifikaci (vyučenost, vzdělání, praxe);
- informace o eventuální pobíraném důchodu a jeho druhu.⁴³

Další údaje čerpá z pracovní smlouvy, např. datum vzniku pracovního poměru, pracovní zařazení. Přebírá také zápočtový list uchazeče z předchozího zaměstnání, popřípadě potvrzení z úřadu práce o tom, že byl zaměstnanec veden v jejich evidenci. Pokud zaměstnává absolventa, podnik požaduje i potvrzení o studiu, pokud bylo studium ukončeno v daném roce.

Pracovní poměr vzniká dnem, který je v pracovní smlouvě sjednán jako den nástupu do práce. Při samotném nástupu do zaměstnání musí být zaměstnanec seznámen s pracovním řádem, vnitřními předpisy, s právními a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, jež musí při své práci dodržovat. Podnik musí v zákonných lhůtách zaměstnance přihlásit k sociálnímu a zdravotnímu pojištění. A zároveň je povinen s ním vyplnit daňové prohlášení.

Jak uvádí Jakubka, Hloušková a Hofmannová [3, s. 90], od vzniku pracovního poměru vyplývají pro obě smluvní strany povinnosti dle § 38 Zákoníku práce. *„Zaměstnavatel je povinen přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci mzdu nebo plat, vytvářet podmínky pro plnění jeho pracovních úkolů a dodržovat ostatní pracovní podmínky stanovené právními předpisy, smlouvou nebo stanovené vnitřním předpisem. Zaměstnanec je povinen podle pokynů zaměstnavatele konat osobně práce podle pracovní smlouvy v rozvržené týdenní pracovní době a dodržovat povinnosti, které mu vyplývají z pracovního poměru.“*

Během získávání a výběru pracovníka začíná *adaptační proces*. Jak uvádí Foot a Hook [4, s. 210], *„adaptaci jsme definovali jako proces pomáhání novým zaměstnancům zvládnout rychle novou práci tak, aby se brzy stali platnými a produktivními.“* Pokud má podnik

⁴³ KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, s. 190.

zpracovaný adaptační proces, může se vyhnout zvýšené míře fluktuace. Cílem tohoto procesu je, aby se pracovník zařadil co nejpřirozeněji do stávajícího kolektivu a mohl vykonávat úkoly, kvůli kterým byl přijat. Adaptační proces ovlivňuje posuzování pracovníka od spolupracovníků, má i vliv na to, jak se pracovník hodnotí sám, zda pracovní náplň a ostatní podmínky splnily jeho očekávání, překročily jeho očekávání, nebo také naplněny nebyly. Všechny tyto aspekty mají vliv na výkon pracovníka.

Adaptační proces by měl být rozdělen do několika fází. Pokud by podnik neměl tento proces rozčleněn na části, může dojít k zahlcení informacemi a tím vystavuje pracovníka riziku dezorientace a zbytečné stresové zátěži. Tento fakt je velmi nežádoucí, a proto je doporučeno informovat zaměstnance nejdříve o podstatných informacích, které potřebuje k prvotní orientaci v podniku a procesech. Ostatní méně důležité poznatky je vhodné doplňovat postupně až poté, co si pracovník měl možnost osvojit informace, které byly potřebné okamžitě.

Adaptační proces se skládá ze 4 hlavních oblastí [2, s. 336 - 337]:

1. *„Seznámení pracovníka s firmou.*
2. *Seznámení pracovníka s chodem firmy.*
3. *Zařazení, pracovní povinnosti a úkoly.*
4. *Plán profesionálního růstu.“*

Při *seznámení pracovníka s firmou* by měl být informován o historii podniku, o jeho úspěchu a současném stavu. Samozřejmostí je osvojení si znalostí o výrobku a spektru zákazníků. Zaměstnanec by měl poznat kulturu, hodnoty a filozofii podniku, jeho poslání, cíle a vize. Měl by být obeznámen se způsoby komunikace, sdílení informací, organizační strukturou. Měl by obdržet základní informace o všech odděleních v podniku.

V rámci *seznámení pracovníka s chodem firmy* se již informace týkají samotného chodu podniku. Pracovník by měl poznat úlohu jednotlivých oddělení a jak jejich činnosti přispívají k výsledkům podniku. Měl by být seznámen, se kterými odděleními bude spolupracovat nejvíce, na kterých činnostech daných oddělení bude pracovník závislý. Na

druhou stranu by měl znát rozsah svých pravomocí a měly by být definovány činnosti, jejichž výsledky jsou důležité pro ostatní oddělení. Tím jsou položeny základy pro dobrou komunikaci v rámci celého podniku, protože má pracovník možnost poznat činnosti jiných oddělení. Součástí této části adaptačního procesu by mělo být i seznámení se systémem odměňování, zaměstnaneckými výhodami.

V další oblasti *zařazení, pracovní povinnosti a úkoly* se doporučuje seznámit zaměstnance s přesnými úkoly a jasně formulovanými povinnostmi. Nadřízený by měl podat informace o způsobu, jakým bude hodnotit jeho výkony, jaká kritéria si stanovil. Nadřízený pracovník by měl přiblížit pracovní režim, co od pracovníka očekává a čeho by se měl vyvarovat. Pracovník by měl vědět, kdo je jeho nadřízený a které osoby mu mohou zadávat úkoly k řešení. Pokud je pracovník někomu nadřízen, měly by být tyto osoby o této skutečnosti informovány. Zaměstnanec by měl být informován i o případných sankcích, které mu podnik může stanovit, pokud bude porušovat předem daná pravidla. Je vhodné pracovníka informovat i o možných mimořádných povinnostech, které mohou na dané pracovní pozici vzniknout.

Pro motivaci pracovníka je využíván *plán profesionálního růstu*. V jeho rámci je pracovník včleněn do vzdělávání a je mu také možné vytvořit kariérový plán.⁴⁴

Adaptační proces nemůže probíhat v neomezeném čase, proto by měla být dopředu určena doba, která je pracovníkovi poskytnuta, aby vstřebal sdělované informace a začlenil se zcela do chodu firmy. Na adaptačním procesu by se mělo podílet více stávajících pracovníků. S firmou je pracovník seznamován prostřednictvím personalistů, kteří mu poskytnou nejdůležitější fakta, dále se mohou částečně zapojit i do seznámení pracovníka s chodem firmy. Zde však větší úlohu již hraje nadřízený pracovník. Třetí oblast je v kompetenci nadřízeného a částečně i řadových pracovníků, kteří nového zaměstnance zaučují a kontrolují během adaptace. Plán profesionálního růstu sestavuje se zaměstnancem nadřízený a jeho zpracování a zaznamenání spadá pod působnost školicího střediska, případně referenta vzdělávání.

⁴⁴ HRONÍK, F., *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*, s. 336 - 337.

2. Continental Teves Czech Republic, s.r.o. a převzetí zaměstnanců dodavatelské společnosti

2.1 Základní informace o společnosti

Závod Continental Teves Czech Republic, s.r.o. je součástí koncernu Continental. Nejdříve proto bude nastíněna historie a struktura koncernu Continental, dále bude rozebrána divize Chassis & Safety, což je divize, do které patří jičínský závod. V samotném závěru této kapitoly bude pozornost věnována závodu Continental Teves Czech Republic, s.r.o. a jeho produktu – brzdovému posilovači.

2.1.1 Koncern Continental

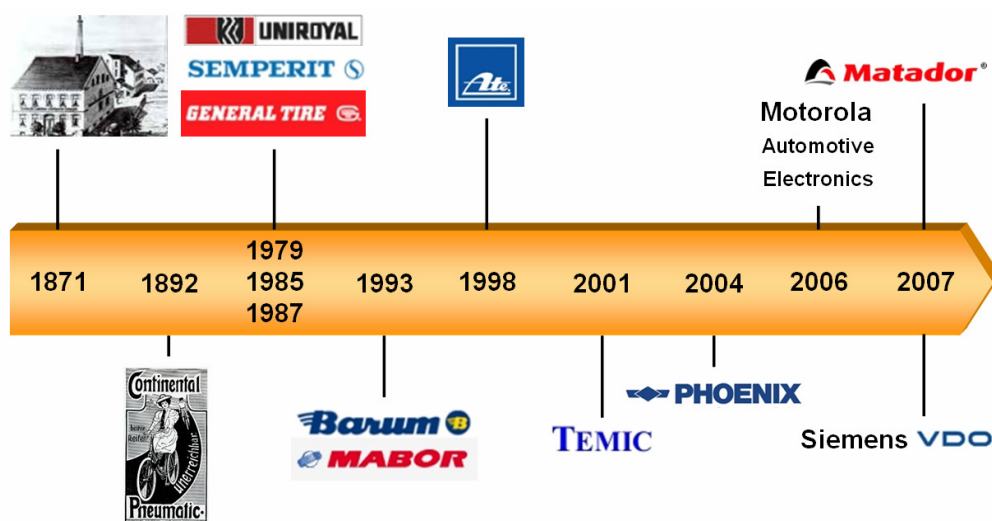
Společnost Continental byla založena v roce 1871 v Hanoveru, kde se až do současné doby nachází hlavní sídlo společnosti. Společnost vyráběla bezdušové obutí z měkké pryže především pro kočáry a jízdní kola. V roce 1892 se stala první německou společností, která začala vyrábět pneumatiky pro jízdní kola plněné vzduchem.

V dalších letech byly vyvíjeny pneumatiky s různými profily, s protiskluzovými nýty (předchůdci ocelových hřebů), dále pak byly prováděny testy na výrobu pneumatik ze syntetického kaučuku. V roce 1921 začala vyrábět, jako první německá společnost, pneumatiky s kordovou kostrou. Od roku 1926 byla při výrobě pneumatik používána uhelná čern, díky které pneumatiky získaly větší odolnost a životnost a zároveň svoji charakteristickou barvu. V dalších letech byl vývoj zaměřen na snížení vibrací a hluku pneumatik. V roce 1943 společnost patentovala bezdušovou pneumatiku, jejíž výrobu započala v roce 1955.

V 80. letech dvacátého století společnost Continental v rámci globalizace převzala společnosti Uniroyal, Semperit a General Tire, které se zabývaly výrobou pneumatik. Globalizace byla ukončena převzetím společnosti Barum v roce 1993. V následujících letech se společnost Continental přetrafovala na systémového dodavatele

v automobilovém průmyslu a rozšířila portfolio svých výrobků o nové oblasti, které byly odlišné od původního zaměření na výrobu pneumatik.

V roce 1998 proběhlo převzetí společnosti Alfred Teves. V roce 2001 společnost rozšířila své aktivity převzetím společnosti Temic, která se zabývala výrobou elektroniky. V roce 2004 došlo k převzetí společnosti Phoenix, v roce 2006 k převzetí části společnosti Motorola, která zaměřovala svoji produkci na výrobu elektroniky pro automobily. V roce 2007 Continental převzal slovenskou společnost Matador Rubber a došlo k akvizici společnosti Siemens VDO. Přehled nejzásadnějších historických událostí je zobrazen na následujícím schématu.



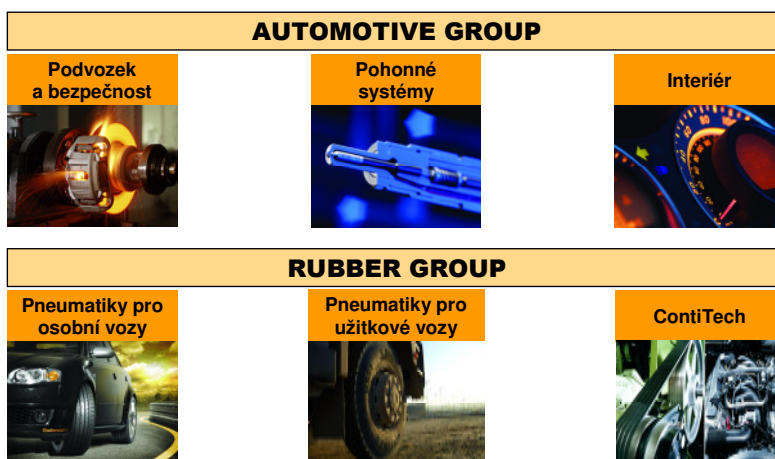
Obr. 3: Historie zaměřená na budoucnost

Zdroj: interní materiály společnosti

Continental je předním světovým dodavatelem v automobilovém průmyslu. Patří mezi pět největších dodavatelů automobilových dílů ve světě a je druhým největším dodavatelem v Evropě. Dodává na trh pneumatiky pro osobní a nákladní vozy, elektronické a hydraulické brzdové systémy, podvozkové komponenty, motorové a převodové systémy, senzory, přístrojovou techniku, pneumatické tlumiče, transportní pásy, elastomerové povrchy a kapalinové technologie. V současné době má téměř 190 závodů ve 39 zemích světa a zaměstnává 135 000 zaměstnanců. Obrat společnosti za rok 2009 činil 20,1 miliardy eur.

Závody koncernu Continental jsou umístěny v zemích Evropy (Německo, Rakousko, Belgie, ČR, Finsko, Francie, Velká Británie, Řecko, Maďarsko, Itálie, Portugalsko, Rumunsko, Slovensko, Španělsko, Švédsko, Švýcarsko, Turecko), v zemích Střední a Jižní Ameriky (Brazílie, Mexiko), ve Spojených státech amerických, v Jižní Africe a v Asii (Čína, Indie, Japonsko, Korea, Malajsie, Filipíny, Rusko, Singapur, Taiwan, Thajsko).

Koncern Continental je rozdělen do šesti divizí. Skupina Automotive má tři divize: Podvozek a bezpečnost (Chassis & Safety), Pohonné systémy (Powertrain) a Interiér (Interior). Skupina Rubber je členěna také na tři divize: Pneumatiky pro osobní vozy (Passenger and Light Truck Tires), Pneumatiky pro užitkové vozy (Commercial Vehicle Tires) a ContiTech (Contitech). Současná struktura koncernu Continental je znázorněna na následujícím schématu.



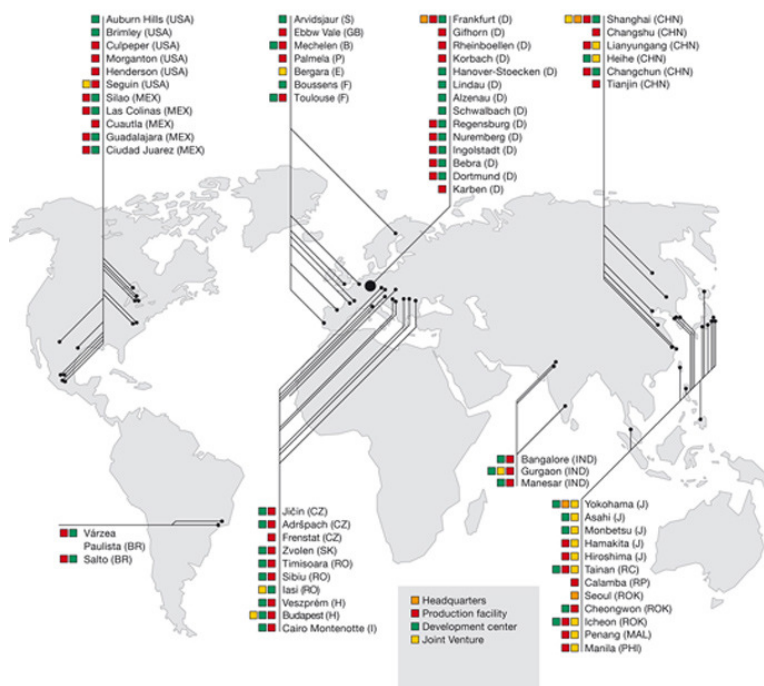
Obr. 4: Současná struktura koncernu Continental

Zdroj: interní materiály společnosti

2.1.2 Divize Chassis & Safety (Podvozek a bezpečnost)

Do divize Chassis & Safety patří i společnost Continental Teves Czech Republic, s.r.o. Většina výrobního spektra se zaměřuje na omezení rizik v dopravním provozu na minimum. Jsou vyvíjeny a vyráběny tyto produkty: kolové brzdy, systémy asistence řidiče, brzdové posilovače, senzorové systémy, pneumatické tlumiče, airbagová elektronika, parkovací brzdy, elektronické brzdové systémy a brzdové hadice.

Závody této divize se nachází ve 22 zemích a těchto 64 závodů zaměstnává přes 27 000 zaměstnanců. Obrat divize Chassis & Safety činil pro rok 2009 téměř 4,4 miliardy eur. Rozmístění jednotlivých závodů divize Chassis & Safety je zobrazeno na následujícím obrázku.



Obr. 5: Celosvětové rozmístění závodů divize Chassis & Safety

Zdroj: interní materiály společnosti

2.1.3 Závod Continental Teves Czech Republic, s.r.o.

Závod Continental Teves Czech Republic, s.r.o. (původně ITT Automotive Czech Republic, s.r.o.) byl založen v roce 1995 jako dceřinná společnost amerického nadnárodního koncernu ITT Industries. V roce 1998 došlo k převzetí divize „ITT Automotive Brakes and Chassis“ koncernu ITT německým nadnárodním koncernem Continental. Tím vznikla nová dceřinná společnost koncernu Continental, Continental Teves se sídlem ve Frankfurtu nad Mohanem, do které patří i jiřínský závod. V roce 1999 bylo učiněno vedením koncernu strategické rozhodnutí o přesunu veškerých objemů výroby z dalších výrobních závodů umístěných v západní Evropě právě do závodu v Jiříně.

Tím se závod stal výhradním evropským výrobcem posilovačů brzdových systémů v rámci koncernu Continental. Závod má v současné době 1400 zaměstnanců, ročně se zde vyrobí téměř 8 milionů brzdových posilovačů, což je jediný finální produkt. Obrat společnosti pro rok 2009 činil téměř 7 miliard Kč.



Obr. 6: Závod Continental Teves Czech Republic, s.r.o.

Zdroj: interní materiály společnosti

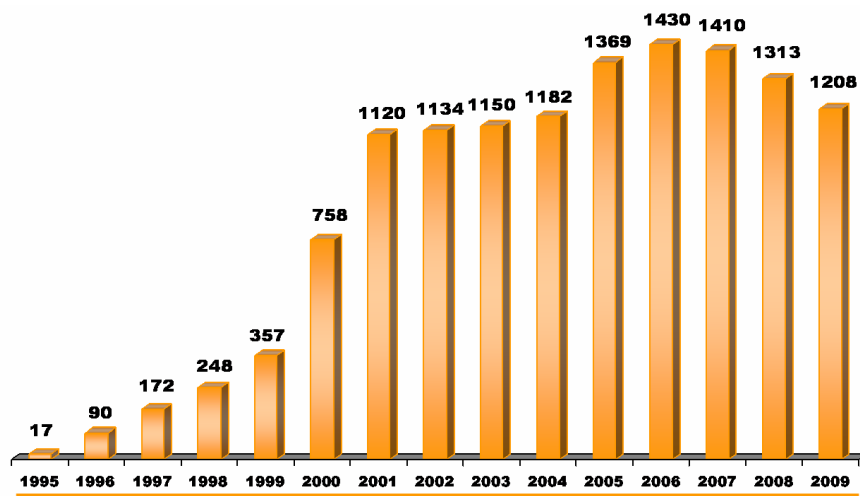
Zákazníky závodu v Jičíně jsou světoví výrobci automobilů. Grafické znázornění spektra zákazníků je zobrazeno na následujícím schématu, kde jsou zákazníci označeni.



Obr. 7: Znázornění spektra zákazníků závodu Continental Teves Czech Republic, s.r.o.

Zdroj: interní materiály společnosti

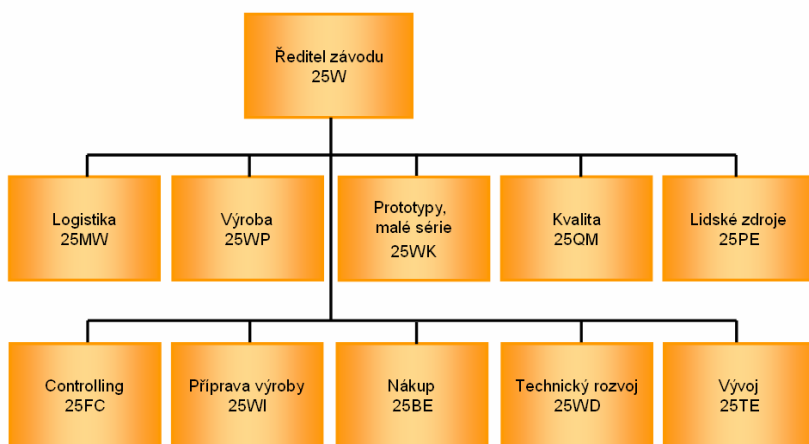
Od založení závodu docházelo k postupnému navyšování počtu zaměstnanců. V poslední letech se ale počet zaměstnanců stabilizoval. Vývoj počtu kmenových zaměstnanců je uveden na následujícím schématu.



Obr. 8: Vývoj počtu kmenových zaměstnanců závodu

Zdroj: interní materiály společnosti

V současné době je závod Continental Teves Czech Republic, s.r.o. strukturován do 10 hlavních úseků. Jejich rozdělení a příslušné označení je uvedeno na následujícím organigramu.



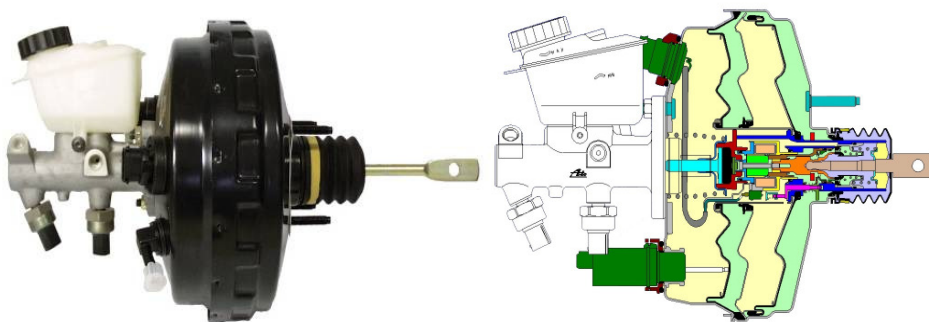
Obr. 9: Organizační schéma závodu Continental Teves Czech Republic, s.r.o.

Zdroj: interní materiály společnosti

2.1.4 Produkt brzdový posilovač

Brzdový posilovač je velice důležitou součástí aktivního bezpečnostního systému většiny vyráběných automobilů. Je napojen na brzdný systém vozu a pomocí brzdové kapaliny rozděluje tlak přímo na brzdné systémy jednotlivých kol. Jelikož tlak vyvinutý lidskou nohou na brzdový pedál by nebyl dostatečný pro účinné brždění v situacích, jimž jsou řidiči denně na silnicích vystavováni, je tato síla brzdovým posilovačem adekvátně násobena a teprve poté rozdělována do brzdových okruhů vozidla. Navýšení této brzdné síly je závislé na typu brzdového posilovače a liší se také dle typu a vlastností vozu. Téměř všechny brzdové posilovače pracují na principu vakuového válce. Posilovače jsou v jičínském závodě vyráběny v desítkách modifikací, které se liší dle specifických požadavků zákazníků.

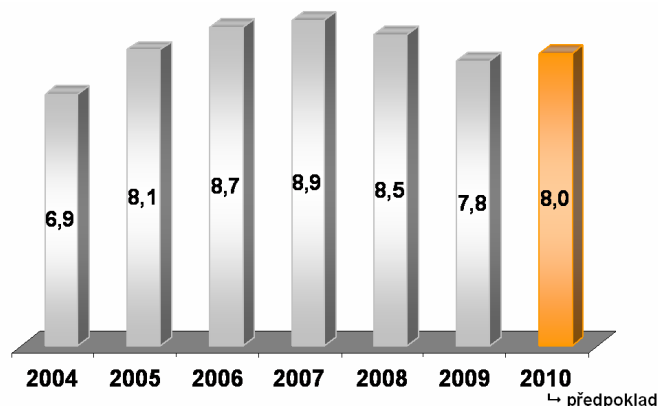
Brzdové posilovače jsou vyráběny na montážních linkách. Posilovač se skládá z několika desítek kusů dílů, které jsou na montážních linkách montovány dohromady a ve finále vzniká brzdový posilovač. Každý posilovač se skládá ze specifického počtu dílů, které se od sebe vzájemně liší dle požadavků zákazníka. V závodě musí dokonale fungovat oblast manipulace s materiálem, protože denní výroba je 40 000 kusů brzdových posilovačů, v průměru se jeden posilovač skládá ze 40 dílů. Proto je denně k montážním linkám přepraveno 1 600 000 komponentů. Fotografie brzdového posilovače s jeho nákresem jsou znázorněny na následujícím obrázku.



Obr. 10: Finální produkt brzdový posilovač

Zdroj: interní materiály společnosti

Roční produkce brzdových posilovačů vykazovala postupný nárůst objemů výroby až do roku 2007. Konec roku 2008 s první polovinou roku 2009 byly poznamenány světovou hospodářskou krizí. Objemy vyrobených posilovačů klesly v roce 2008 na 8,5 milionů kusů, v roce 2009 bylo vyrobeno 7,8 milionů kusů brzdových posilovačů. Dle předběžných odvolávek zákazníků je pro rok 2010 naplánována výroba 8 milionů kusů posilovačů.

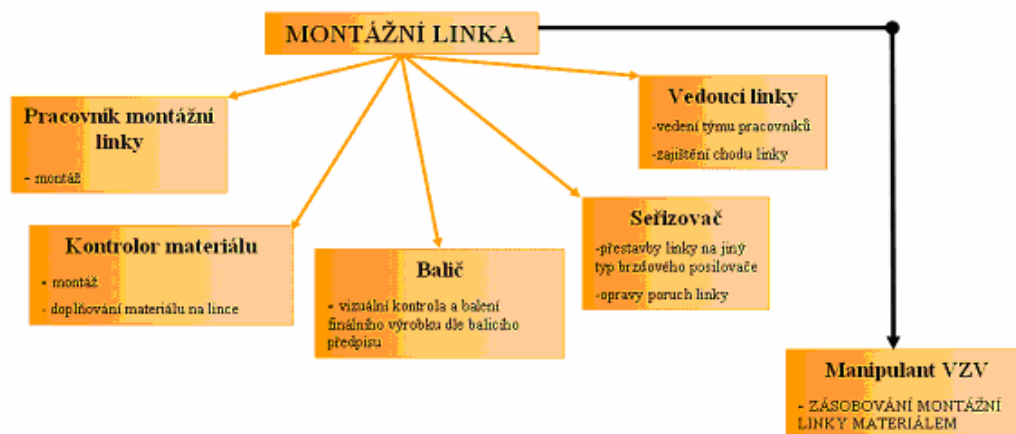


Obr. 11: Vývoj objemů vyrobených brzdových posilovačů (v milionech kusů)

Zdroj: interní materiály závodu

2.2 Popis výchozího stavu

Výroba finálního produktu probíhá na montážních linkách. Týmy na linkách se skládají z různých pracovních pozic. Skladba pracovního týmu na montážní lince s pracovní náplní jednotlivých pracovních pozic jsou uvedeny na následujícím obrázku.



Obr. 12: Skladba pracovního týmu montážní linky

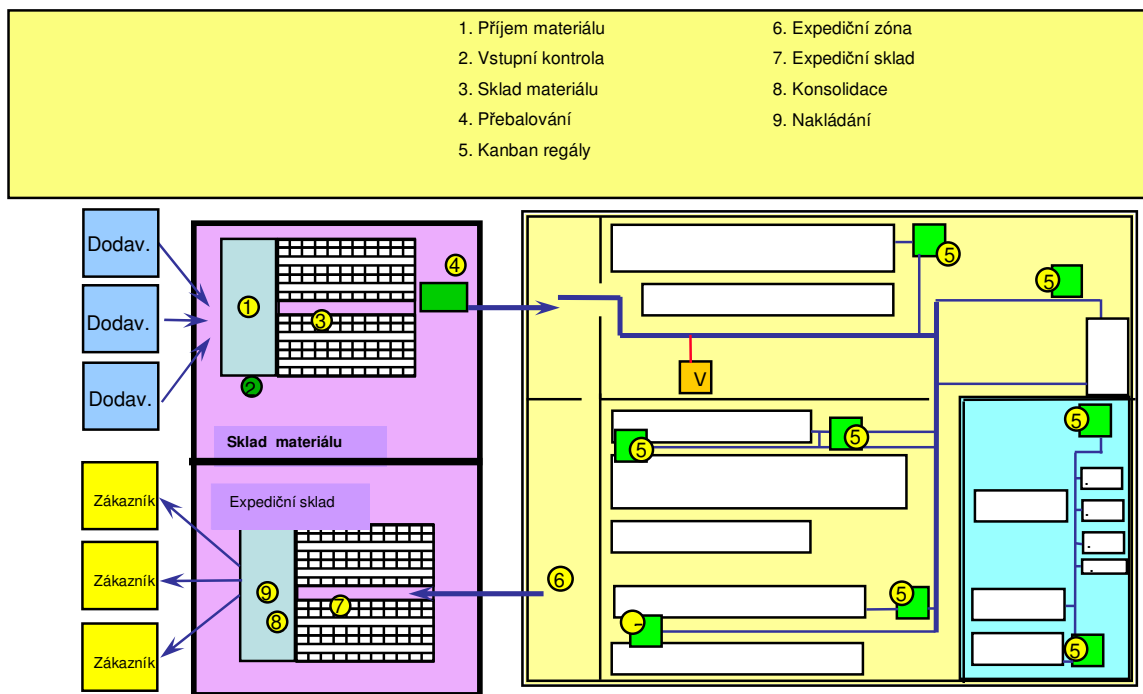
Zdroj: vlastní zpracování

Jak lze vidět na předchozím obrázku, montážní tým se skládá z pracovníků na montážní lince, kontrolorů materiálu, baličů, seřizovače a vedoucího linky. Ti jsou zodpovědní za výrobu brzdového posilovače. Na obrázku je znázorněna pozice manipulanta vysokozdvizného vozíku (dále manipulant VZV), která je z montážního týmu vyjmuta, ale výrazně se podílí na pracovních výsledcích montážní linky. Pozice manipulanta VZV se zabývá oblastí zásobování montážních linek materiálem.

Oblast zásobování linek materiálem byla ve společnosti v prvních třech letech působnosti zajišťována kmenovými zaměstnanci. Při nárůstu výroby závod nechtěl dále rozšiřovat své skladovací kapacity a zvyšovat počet těchto zaměstnanců, proto celou oblast materiálového hospodářství outsourcoval na externího logistického providera (zprostředkovatele). Zaměstnanci dodavatelské společnosti vykonávali svoji činnost v prostorách závodu Continental Teves Czech Republic, s.r.o. a byli zodpovědní za dopravu materiálu přímo k jednotlivým linkám.

Materiálový tok v závodu lze popsat následujícím způsobem: Materiál je přijímán v přijímací zóně, kde je na základě dodacího listu vystavena příjemka na materiál (1). Současně proběhne kontrola poškození zásilky. Pokud na základě vyhodnocení informačního systému dochází ke kontrole materiálu, je materiál přemístěn na vstupní kontrolu (2). Materiál je uskladněn do výškového skladu (3). Vznikne-li požadavek na vyskladnění materiálu, materiál je dle zásady FIFO vyskladněn z výškového skladu, poté je přepraven do budovy závodu. Manipulant VZV materiál přijme a uskladní do kanbanového regálu (5). Jakmile se materiál odebere z kanbanového regálu ke spotřebě, v systému vznikne požadavek na vyskladnění dalšího požadovaného materiálu. Hotové výrobky manipulanti VZV přepravují do expediční zóny (6), kde jsou převezny do expedičního skladu (7). Zde dochází ke konsolidaci zásilek (8) a z expedičního skladu jsou pak nakládány na vozy přepravních společností (9).

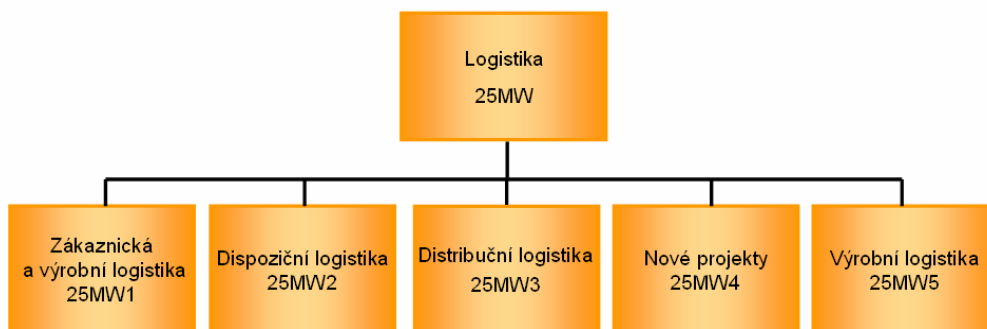
Na následujícím schématu je graficky znázorněn materiálový tok v závodu Continental Teves Czech Republic, s.r.o., který byl popsán v předchozím textu.



Obr. 13: Schéma materiálového toku ve společnosti

Zdroj: interní materiály společnosti

Materiálový tok ve společnosti spadá pod tzv. logistický řetězec společnosti, což je komplexní systém zajišťující hmotný pohyb všech materiálů a předávání potřebných informací od prvopočátku zajišťování výrobního materiálu až po samotné plnění požadavků zákazníků. Tuto oblast zajišťuje úsek logistiky. Organizační struktura úseku logistiky je zobrazena na následujícím obrázku.



Obr. 14: Organizační schéma úseku logistiky

Zdroj: interní materiály společnosti

Zákaznická logistika zajišťuje, zpracovává a vyřizuje požadavky zákazníků, následně jsou tyto požadavky předávány jako podklady pro efektivní plánování výroby. Koordinuje dodávky zákazníkům. Hlavním úkolem *výrobní logistiky* je plánování a zajištění výroby dle požadavků zákazníků ve správném čase, ve správném množství a v odpovídající kvalitě. Jsou zde podrobně analyzovány možnosti optimalizace výrobních dávek s ohledem na požadavky zákazníka, kapacitu linek a konstrukční možnosti těchto linek.

Úkolem *dispoziční logistiky* je zajištění dodávek potřebného výrobního materiálu, v požadovaném množství a požadované kvalitě. Materiál je dodáván od téměř 190 aktivních dodavatelů.

Distribuční logistika zajišťuje v logistickém řetězci spolupráci s přepravními společnostmi, které zabezpečují přepravu výrobního materiálu od dodavatelů, přepravu hotových výrobků k zákazníkům a má na starosti kompletní obalové hospodářství.

Nové projekty je oddělení, které se dělí na změnovou službu a na nové projekty. *Změnová služba* zakládá kmenová data v systému, kusovníky pro výrobu, rozděluje výkresy jednotlivých komponentů, kompletních posilovačů, zákaznické výkresy a normy podle definované směrnice. *Nové projekty* zpracovávají kompletní dokumentaci pro nové projekty, plánují testy linek a výměnných dílů, výrobu prvních vzorků, zajišťují blokaci a následnou šrotaci posilovačů spojenou s novým projektem, zajišťují všechny interní logistické pohyby nových vzorků, podílejí se na přípravě zákaznických auditů.

Výrobní logistika zajišťuje zpětné uskladňování nespotřebovaného materiálu, přeskladňování hotové výroby do externího skladu, priority v expedicích, účtování šrotu, inventuru materiálu a obalů.

V rámci interního zlepšování logistických služeb byly hledány oblasti, kde mohlo být dosaženo určitých úspor. V roce 2008 byla provedena nákladová analýza, která vykazovala možný potenciál k úspoře logistických nákladů. Této úspory mohlo být dosaženo v případě, že by oblast manipulace s materiálem spadala opět do kompetencí závodu. Logistický provider by zajišťoval i nadále materiálové hospodářství a byl by zodpovědný

za přepravu materiálu pouze do předávacího místa. Od předávacího místa, kde by byla provedena přejímka materiálu zaměstnancem závodu, by odpovědnost za materiál převzal závod a materiál by byl přepravován k montážním linkám prostřednictvím kmenových pracovníků závodu.

Při jednáních došlo k vzájemné dohodě s logistickým providerem, že oblast manipulace s materiálem bude závodem zpětně insourcována. Během procesu schvalování projektu vedením závodu bylo vyhodnoceno, že nejvýhodnější variantou, jak tuto oblast převzít z personálního hlediska, je převzetí stávajících zaměstnanců dodavatelské společnosti. Další možnosti, které přicházely v úvahu, byly: vyhledat kandidáty na úřadu práce, náborovat zaměstnance z vnějších zdrojů, dále převést na pozice manipulantů VZV nadbytečné zaměstnance závodu, nebo použít leasingové pracovníky. Tyto možnosti však byly zamítnuty z toho důvodu, že se závod převzetím zaměstnanců může vyhnout dodatečným nákladům na získávání, výběr a zaškolování nových zaměstnanců.

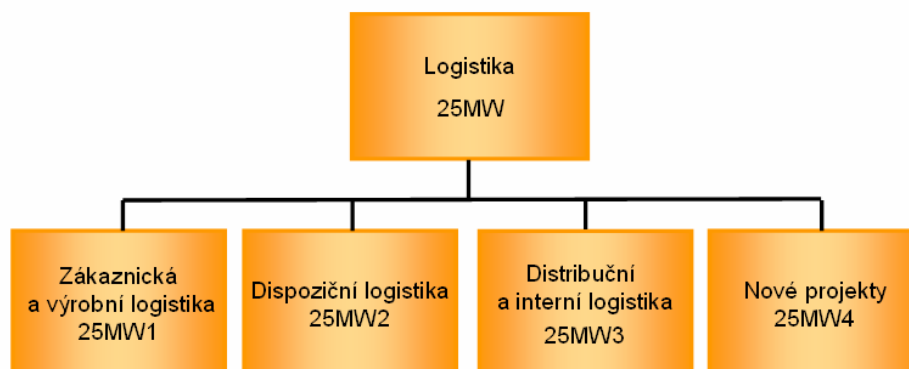
Manipulanti VZV dodavatele již měli:

- znalosti počítačového systému a programu SAP,
- řidičské oprávnění pro odpovídající manipulační techniku,
- znalosti logistických procesů a toku materiálu.

V únoru 2009 byl proto zahájen projekt převzetí oblasti manipulace s materiálem, do kterého byl zapojen i personální úsek. Jeho úkolem byla podpora celého projektu z hlediska řízení lidských zdrojů a dodržení všech zákonných povinností, které zajišťovaly hladký průběh převzetí této oblasti. Převzetí zaměstnanců probíhalo za plného provozu, a proto bylo prioritou nenarušení chodu výroby a dodržení stanovených termínů.

Od 1.4.2009 je manipulace s materiálem v závodě prováděna pomocí kmenových zaměstnanců závodu. Tito zaměstnanci byli zařazeni pod oddělení výrobní logistiky. Oddělení bylo přejmenováno na oddělení interní logistiky, jelikož nový název více vypovídá o činnostech, které jsou v oddělení vykonávány. A zároveň došlo k přiřazení

interní logistiky pod oddělení distribuční logistiky. Nové organizační schéma úseku logistiky je uvedeno na následujícím obrázku.



Obr. 15: Nové organizační schéma úseku logistiky

Zdroj: interní materiály společnosti

2.3 Koncepce projektu

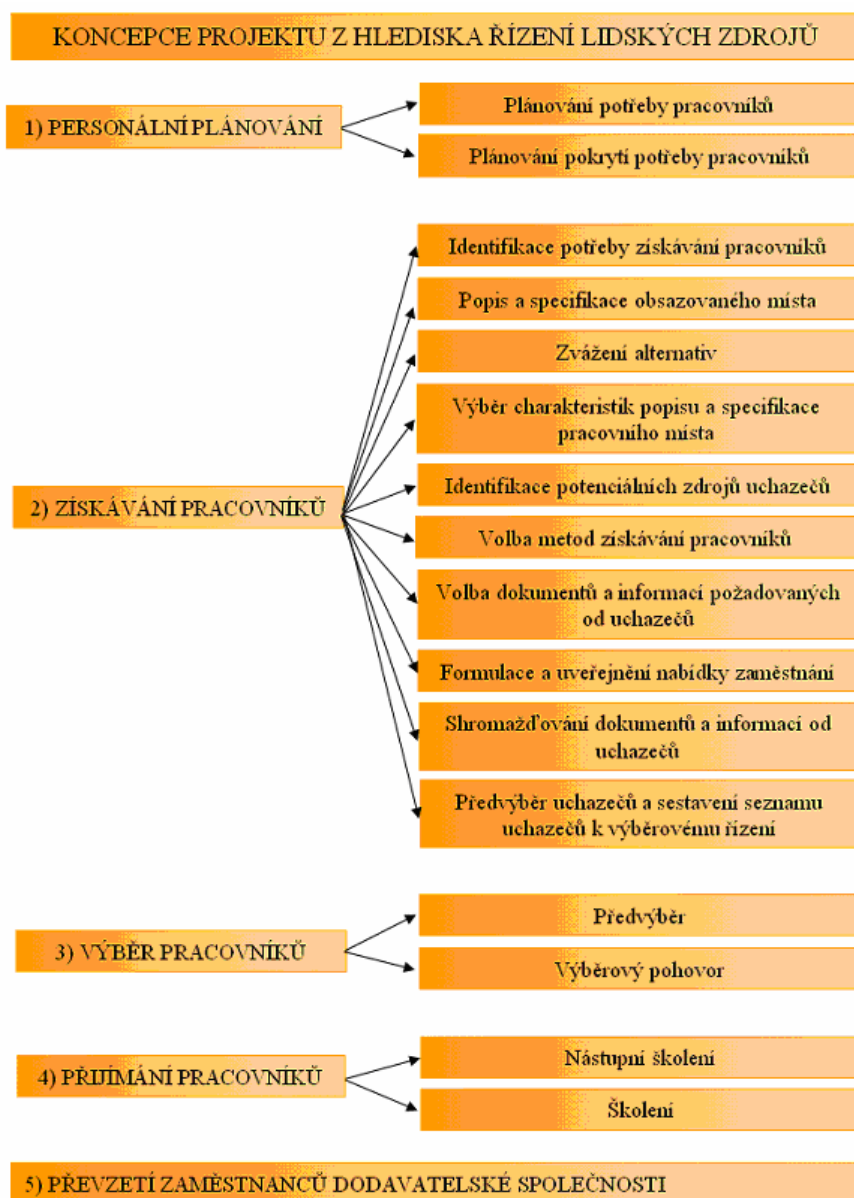
Po vzájemné dohodě obou společností a schválení převzetí oblasti manipulace s materiálem byla zahájena spolupráce, která měla zajistit přechod stávajících zaměstnanců pod nového zaměstnavatele bez zbytečných časových prodlev a komplikací. V této oblasti byl hlavním zprostředkovatelem vedoucí úseku logistiky a jeho přímý podřízený vedoucí výrobní logistiky. Dodavatelská společnost s firmou Continental Teves Czech Republic, s.r.o. do dnešní doby spolupracuje, a to v oblasti materiálového hospodářství, kde zajišťuje příjem a skladování materiálu.

Do projektu bylo zapojeno několik úseků závodu. Hlavní úkoly byly svěřeny úseku logistiky a personálnímu úseku, dále spolupracoval ve značné míře úsek výroby, kde přebíraní zaměstnanci působí a svojí činností mají na výrobní výsledky značný vliv. Dohled nad nákladovými aspekty měl finanční controlling.

Řada činností byla vzájemně provázána a spolupráce těchto úseků či samotných oddělení byla pro úspěšný výsledek projektu klíčová. Z časového hlediska nemohlo během projektu docházet ke zbytečným průtahům, protože samotná realizace byla naplánována na období

2 měsíců. Vzhledem k objemu potřebných kroků a k podchycení všech důležitých aspektů, byl termín realizace „šibeniční“. Jakékoliv nesrovnalosti či překážky v realizaci mohly zásadně ovlivnit v negativním směru očekávaný výsledek projektu, což by znamenalo zvýšení nákladů, které byly na projekt převzetí rozpočtovány.

Na následujícím schématu je znázorněna koncepce projektu převzetí zaměstnanců z hlediska řízení lidských zdrojů.



Obr. 16: Schéma koncepce projektu převzetí zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

3. Realizace a zhodnocení projektu převzetí zaměstnanců dodavatelské společnosti

V následující kapitole budou popsány veškeré kroky, které probíhaly během projektu převzetí zaměstnanců od dodavatelské společnosti z hlediska řízení lidských zdrojů a bude provedeno zhodnocení projektu a podány vlastní návrhy zlepšení.

3.1 Realizace projektu

Realizace projektu z hlediska řízení lidských zdrojů probíhala dle koncepce projektu, uvedené v kapitole 2.3. Jednotlivé kroky byly zvažovány z mnoha pohledů a bylo vždy vybráno řešení, které dané situaci vyhovovalo nejvíce a bylo zároveň shledáno, že přínos řešení je pro různé fáze projektu největší.

3.1.1 Plánování potřeby a pokrytí potřeby pracovníků

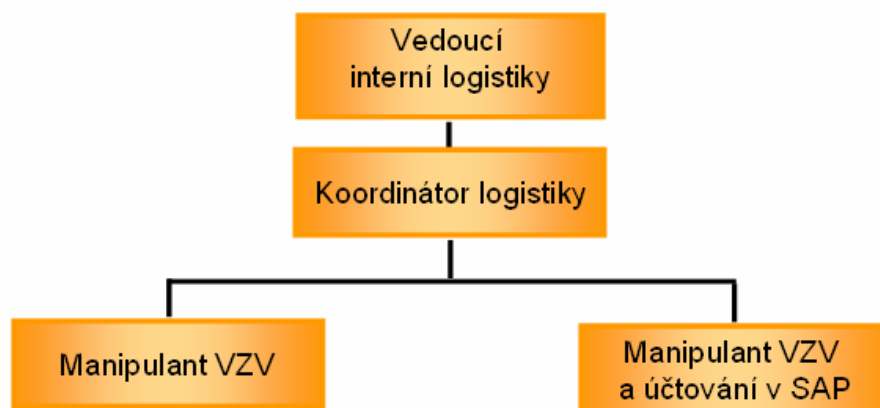
Po rozhodnutí o převzetí části zaměstnanců dodavatelské společnosti bylo nejprve nutné provést *plánování potřeby pracovníků*. Vzhledem k tomu, že právě na počátku roku 2009 byl zaznamenán pokles celkové produkce brzdových posilovačů, nebylo možné převzít všechny stávající zaměstnance dodavatelské společnosti, kteří zajišťovali materiálový tok v závodu, protože potřeba pracovníků se odvíjí vždy od plánovaných objemů výroby.

V závodě je vyráběno převážně v třísměnném provozu, pokud není možné požadavky zákazníka splnit v třísměnném provozu, přistupuje závod k výrobě v třísměnném provozu s nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou (dále třísměnný provoz s NRPD). Při rozhodování o konečném počtu koordinátorů logistiky se vycházelo ze zjištění, že pokud bude společnost zavádět třísměnný provoz s NRPD, bude činnost koordinátora logistiky pokryta v rámci mimořádných směn. U manipulantů VZV byl počet stanoven dle plánované směnnosti. Bylo rozhodnuto, že při navýšení objemů výroby bude případně stav manipulantů VZV doplněn z interních zdrojů. Na základě výše uvedeného byla

naplánována potřeba pracovníků v pozici *koordinátor logistiky* (3 pracovníci) a v pozici *manipulant VZV* (62 pracovníků).

Druhou částí plánování lidských zdrojů je *plánování pokrytí potřeby pracovníků*. Jak už bylo zmíněno v kapitole 2.2, bylo rozhodnuto o převzetí zaměstnanců dodavatelské společnosti, neboť pracovníci měli již povědomí o fungování společnosti, nastavených procesech, ovládali potřebné počítačové znalosti a měli zkušenosti s řízením vysokozdvizného vozíku. Tento fakt pozitivně vnímal i Úřad práce v Jičíně, který by v případě vypovězení smlouvy musel být připraven na nápor uchazečů o zaměstnání. Jak později praxe ukázala, obsadit volnou pozici manipulanta VZV na současném trhu práce není zcela jednoduché, a proto lze zpětně konstatovat, že převzetí zaměstnanců bylo správnou volbou.

Na následujícím obrázku je zobrazena hierarchie nových pracovních pozic.



Obr. 17: Hierarchie nových pracovních pozic

Zdroj: vlastní zpracování

3.1.2 Vystavení personálního požadavku

Po naplánování potřebného počtu pracovníků, kteří zajistí provoz výrobní logistiky, bylo přistoupeno k vystavení personálního požadavku (Personnel request). Pracovní pozice ve společnosti se dělí na variabilní a fixní. Variabilní pozice jsou stanoveny dle budgetu

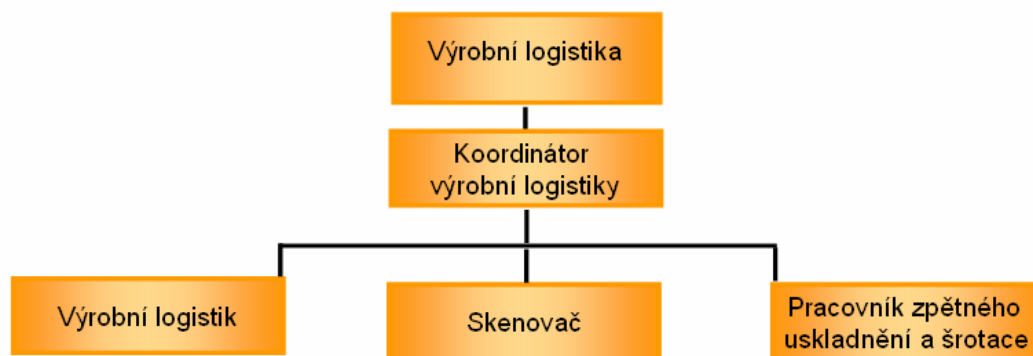
(předem schválený počet pracovníků pro kalendářní rok). Pokud dojde k navýšení potřeby těchto pracovníků, je nutné schválení v rámci závodu. Fixní pozice jsou vázány na vystavení personálního požadavku a jeho schválení od příslušných pracovníků, jejichž skladba se liší dle specifikace pracovního místa.

Jelikož převzetím zaměstnanců vznikl požadavek na nová pracovní místa, která jsou zařazena do variabilních pozic, a tyto pozice nebyly stanovené v budgetu, bylo nutné vystavit personální požadavek.

Teprve po schválení personálního požadavku je možné započít další kroky, které jsou ve spojení se získáváním a výběrem pracovníků.

3.1.3 Restrukturalizace oddělení výrobní logistiky

Oddělení výrobní logistiky v závodu mělo na začátku roku 2009 tato pracovní místa: koordinátor výrobní logistiky, pracovník zpětného uskladnění a šrotace, výrobní logistik a skenovač. Vzhledem k tomu, že toto oddělení vznikalo průběžně za existence závodu, bylo vyhodnoceno, že je nutné provést restrukturalizaci oddělení.



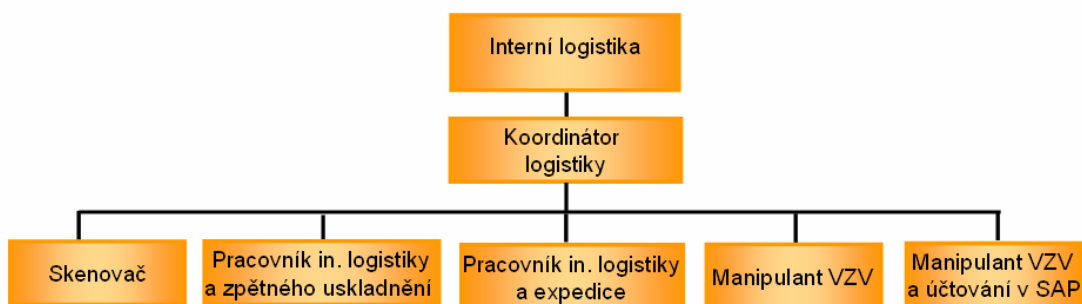
Obr. 18: Struktura oddělení výrobní logistiky před restrukturalizací

Zdroj: vlastní zpracování

Restrukturalizace tohoto oddělení spočívala v následujících krocích. Rozhodnutím ředitele závodu o organizačních změnách z března 2009 byla zrušena stávající pracovní místa

v oddělení výrobní logistiky, aby tím bylo dosaženo sjednocení celého oddělení. V rámci restrukturalizace bylo rozhodnuto, že dojde i k přehodnocení dosavadních mezd pracovníků oddělení.

Bývalé oddělení výrobní logistiky bylo nově rozděleno do 3 oblastí, které navrhl vedoucí tohoto oddělení. Byly zřízeny pracovní místa: skenovač, pracovník interní logistiky a zpětného uskladnění, pracovník interní logistiky a expedice. Po přehodnocení mezd bylo přistoupeno k vystavení nových mzdových výměrů a změnám smluv, kde se změnilly názvy pracovních pozic. Vedoucí výrobní logistiky přiřadil zaměstnance na nově zřizovaná pracovní místa. Každý pracovník výrobní logistiky byl s novou smlouvou a novým mzdovým výměrem seznámen.



Obr. 19: Struktura oddělení interní logistiky po provedené restrukturalizaci

Zdroj: vlastní zpracování

Zrušení pracovních míst a zřízení pracovních míst bylo projednáno s odborovou organizací, která v závodě působí.

3.1.4 Získávání pracovníků

Nejdříve byla provedena **identifikace potřeby získávání pracovníků**, kdy byl stanoven počet pracovníků, který je potřebný k zajištění provozu. Následovalo vytvoření **popisu a specifikace obsazovaného místa**.

Popis pracovního místa je ve společnosti vytvářen do speciálních formulářů, které jsou jednotné pro všechny druhy pracovních pozic. Tento popis pracovního místa je pak přepsán do informačního systému SAP. Na vytváření popisu pracovního místa spolupracuje příslušný vedoucí oddělení společně s personalistou pro daný úsek. Popis pracovního místa je uveden jako příloha 1 této práce.

Formulář obsahuje údaje o pracovní pozici a držiteli (konkrétní osoba) tohoto pracovního místa. Je zde vypsán cíl pracovního místa, vyplní se počet podřízených míst, pokud je dané pracovní místo má. Mezi další údaje patří uvedení kontaktů, což znamená, že se podrobně specifikuje s jakými interními a externími místy je pracovník v kontaktu a jak časté tyto kontakty jsou. Specifikuje se účel pracovního místa. Většinou postačuje shrnutí v několika větách. Vyplnění nejdůležitějších úkolů a činností vyžaduje nejvíce pozornosti, jelikož vystihují hlavní úkoly pro pracovního místa. Zapisují se ve formě „Co ... jak ... s jakým cílem/výsledkem“. Jsou rozděleny do 4 hlavních kategorií:

- zajistit;
- řídit, koordinovat;
- podílet se, podporovat;
- provádět, vypracovat.

Úkoly *zajistit* specifikují zodpovědnost za činnosti a výsledky spolupracovníků či podřízených. Do těchto činností držitel pracovního místa zasahuje jen při větších změnách nebo při případných problémech. Činnosti *řídit, koordinovat* zahrnují organizační úkoly, kde ostatní spolupracují na řešení těchto úkolů a držitel má řídicí funkci. Tyto dvě oblasti kompetencí jsou běžné pro hierarchicky vyšší pozice. Např. vedoucí mají více úkolů v oblastech zajištění a koordinace.

Pro nevedoucí (nižší) pozice jsou stanovovány úkoly ve zbývajících dvou kategoriích. Činnosti *podílet se, podporovat* specifikují úkoly, na kterých se držitel a další pracovníci navzájem podílí. Je zde tedy nastavena spolupráce s ostatními pracovníky. Úkoly *provádět, vypracovat* zahrnují přesné činnosti držitele pracovního místa, tyto činnosti nelze

delegovat a v podstatě tvoří základní pracovní náplň pracovního místa. Vyplněný formulář podepisuje vedoucí oddělení, personální referent a držitel pracovního místa.

Popisy pracovních míst byly vytvářeny pro všechny nově vznikající pracovní pozice:

- skenovač,
- pracovník interní logistiky a zpětného uskladnění,
- pracovník interní logistiky a expedice,
- manipulant VZV,
- manipulant VZV a účtování v SAP,
- koordinátor logistiky.

Skenovač provádí: přeskládňování hotové výroby do externího skladu, skenování při nakládce, příležitostnou manipulaci VZV, kontrolu uvolnění zkušebnou, organizaci nakládky a vykládky hotových výrobků.

Pracovník interní logistiky a zpětného uskladnění provádí: přepočítávání a vážení pro zjištění počtu kusů v obalových jednotkách, zaskladňování zbylého materiálu do výškového skladu, systémové účtování šrotu a jeho kontrolu, inventuru materiálu či obalů.

Pracovník interní logistiky a expedice provádí: správu kanbanového okruhu a zón v SAP, správu kanbanových regálů, účtování diferenčních protokolů, zápisy škodních událostí, kontrolu výrobních kusovníků. Pracovník řídí a koordinuje: priority v expedicích, transporty hotových výrobků do externího skladu.

Manipulant VZV provádí: zásobování linky zákaznickými obaly, svoz šrotu a odpadu, nakládku a vykládku materiálu a hotových výrobků, údržbu VZV.

Manipulant VZV a účtování v SAP provádí: zásobování linky materiálem, svoz šrotu a odpadu a nedokončené výroby, objednávku materiálu v SAP, tisk aktuálního kusovníku, zásobování při přestavbě, údržbu VZV.

Všechny shora uvedené pracovní pozice jsou podřízeny koordinátorovi logistiky. Koordinátor má zajistit: plynulý materiálový tok v rámci závodu. Má řídit: zásobování linek materiálem a obaly, expedici hotových výrobků a zpětné uskladnění. Má provádět: plánování směn, řídit pracovníky interní logistiky, kontroly BOZP a dodržování interních předpisů, komunikaci s externími firmami zajišťující logistické činnosti.

Pro dané pracovní pozice byly specifikovány požadavky na vzdělání a kvalifikaci, dovednosti, pracovní zkušenosti a ostatní požadavky nutné pro výkon dané práce.

Ke **zvážení alternativ** získávání pracovníků nebylo nutné přistupovat, protože závod rozhodl, že budou převzati stávající zaměstnanci dodavatele. Dále nebylo zapotřebí **vybírat nejpodstatnější charakteristiky z popisu pracovního místa**, jelikož stávající zaměstnanci všechny požadavky již splňovali. **Identifikace potencionálních zdrojů uchazečů** proběhla již při schvalování projektu převzetí oblasti manipulace s materiálem, kdy byla zvolena varianta převzetí stávajících zaměstnanců (zamítnuty byly varianty zdrojů na úřadech práce, externí zdroje a leasingoví pracovníci). **Volba metod získávání pracovníků** byla opět zvolena při schvalování projektu. Při **volbě dokumentů**, které budou po pracovnících požadovány, byla zvolena žádost o zaměstnání, která byla speciálně upravena pro požadavky této pracovní pozice. Krok **formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání** nebyl proveden, protože všechny záležitosti byly s manipulanty VZV komunikovány prostřednictvím jejich nadřízeného. **Shromažďování dokumentů a informací** bylo prováděno až v rámci výběru pracovníků, kde byl částečně spojen výběr a přijímání pracovníků. Byl proveden **předvýběr pracovníků** (vzhledem k tomu, že závod nemohl převzít všechny zaměstnance dodavatele) a byl sestaven **seznam zaměstnanců**, kteří budou pozváni k výběrovému pohovoru.

Po provedení předvýběru zaměstnanců by měl následoval krok výběrové pohovory. Vzhledem k tomu, že výběrové pohovory byly částečně spojeny s fází přijímání pracovníků, muselo být nejdříve přistoupeno k zařazení pracovních pozic do tarifních skupin, rozdělení do skupin dle výkonnosti a přiřazení základních mezd. A to z toho důvodu, že zaměstnancům dodavatele byly sdělovány finanční podmínky při přestupu do závodu.

3.1.5 Zařazení pracovních pozic do tarifních skupin

V závodu Continental Teves Czech Republic, s.r.o. jsou nastaveny dva způsoby odměňování, a to odměňování mimotarifní mzdou a odměňování tarifní mzdou. Odměňování tarifní mzdou se řídí daným systémem tarifních skupin. V závodě jich je stanoveno 11. Všechny nově vznikající pracovní pozice patří do skupiny odměňování tarifní mzdou.

Přiřazování tarifních skupin provádí komise složená ze zástupců personálního úseku, vedoucích pracovníků k jejichž působnosti spadá zařazovaná pozice, dále zástupci klíčových interních zákazníků a zástupce odborové organizace.

V tomto konkrétním případě komisi tvořil: personální referent, vedoucí personálního oddělení, vedoucí personálního úseku, vedoucí interní logistiky, vedoucí úseku logistiky, zástupce odborové organizace a klíčoví interní zákazníci – vedoucí úseku výroby, vedoucí úseku Prototypy a malé série, jelikož někteří pracovníci jejich úseků jsou závislí na pracovní činnosti manipulanta VZV.

Na této schůzce se projednává zařazení pracovních pozic do katalogu pracovních pozic a do tarifních skupin. Pracovní pozice se zařazují na základě několika kritérií: rozhodování, tvůrčí činnost, samostatnost při řešení úkolu, odborné činnosti, opakovatelnost, vzdělání, praxe, zapracování. Těmto kritériím je vždy přiřazena škála s významem: nevyžaduje se, nízké, průměrné, vysoké, velmi výrazné. Každý účastník schůzky sdělí svůj vlastní pohled na daná kritéria a škály, a na základě většinové shody je pracovním pozicím přiřazen minimální a maximální mzdový tarif.

Po této schůzce následuje vyhotovení záznamu o provedeném jednání a výstupem z této schůzky je Zápis z jednání mezi zástupci společnosti a odborové organizace o přiřazení tarifního rozpětí. Nově vznikající pracovní pozice byly zařazeny do následujících tarifních skupin.

Tab. 1: Zařazení pracovních pozic do tarifních skupin

Pozice	Úsek	Tarifní skupina	
		nástup	maximum
koordinátor logistiky	25MW	6	8
manipulant VZV a účtování v SAP	25MW	2	4
manipulant VZV	25MW	2	3
skenovač	25MW	3	5
pracovník interní logistiky a zpětného uskladnění	25MW	4	6
pracovník interní logistiky a expedice	25MW	5	6

Zdroj: vlastní zpracování

3.1.6 Rozdělení do skupin dle výkonnosti a přiřazení základních mezd

Rozdělení manipulantů VZV do skupin dle výkonnosti probíhalo na základě odhadu, jelikož všichni stávající zaměstnanci dodavatele se v závodu pohybovali, a proto byly zaznamenány jasné signály jejich výkonnosti a vedoucí interní logistiky byl seznámen i s jejich výkonností a způsobem plnění pracovních povinností. Vedoucí interní logistiky přiřadil zaměstnancům tarifní třídy dle jejich výkonů a příslušnosti k dodavatelské společnosti. Z délky pracovního poměru u dodavatelské společnosti bylo možné posoudit, do které z nově vytvořených skupin zaměstnanci zřejmě patří. Pro tento účel bylo vytvořeno 5 skupin, které byly odstupňované dle různých kritérií. Jednu mzdovou skupinu tvořili noví zaměstnanci, kteří v té době měli ještě u dodavatelské společnosti zkušební dobu. Druhá skupina byla tvořena pracovníky, kteří již byli po zapracování. Třetí skupinou byli již zcela samostatní pracovníci, kteří nepotřebovali dohled na pracovišti a byli schopni zajistit provoz jedné linky. Čtvrtou skupinu tvořili velmi zkušení a výkonní pracovníci. Ti zvládali provoz linky, na kterou byli přiděleni a byli i schopni vykonávat práce na dalších linkách. Tudíž v případě potřeby byli schopni zastupování na jiných linkách. Pátou skupinu tvořili pracovníci, kteří by v případě potřeby měli kvalifikaci, schopnosti a dovednosti, aby vykonávali zástup koordinátora, případně tuto pozici mohli plně převzít. V následující tabulce je uvedeno 5 kategorií s přiřazenou charakteristikou a procentní obsazení v jednotlivých skupinách.

Tab. 2: Kategorie dle výkonnosti

Kategorie	Charakteristika	% obsazení
1	nový nástup	2
2	zpracovaný	30
3	zcela samostatný	38
4	velmi zkušený a výkonný	16
5	zástup koordinátora	14

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě rozdělení do skupin dle výkonnosti proběhlo přiřazení základních mezd. Poté bylo přistoupeno k přípravě podkladů na výběrový pohovor.

3.1.7 Výběrový pohovor

Výběrové pohovory byly v tomto konkrétním případě spojeny částečně s fází přijímání pracovníků. Byly proto značně zredukovány kvůli časové tísni a byly na nich v podstatě vyřizovány nástupní formality. Z tohoto důvodu byl před vlastními pohovory předán zaměstnancům dodavatele s časovým předstihem seznam požadovaných dokladů, které mají na pohovor přinést. Tyto doklady slouží jako podklad při založení nového zaměstnance v informačním systému SAP, kde je vedena veškerá personální agenda.

Byly požadovány: kopie občanského průkazu, kopie kartičky pojištěnce, kopie karty z bankovního ústavu s číslem účtu, vyplněná žádost o bezhotovostní výplatu mzdy (formulář byl přiložen), kopii dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání, kopie rodných listů dětí, pokud na ně chce pracovník uplatňovat daňové odpočty.

Přípravné práce personálního oddělení spočívaly ve vyhotovení příslušných mzdových výměrů (v tomto dokumentu je stanovena základní mzda pracovníka) a pracovních smluv. Pro lepší představu o měsíční hrubé mzdě byly vytvořeny i simulační tabulky, které ke stanovené základní mzdě připočítávaly další pohyblivé složky mzdy.

Probíhající výběrové pohovory jsou prováděny vždy ve složení vedoucího daného oddělení, event. vedoucího daného úseku a zástupce personálního oddělení. V tomto konkrétním případě se pohovorů účastnil vedoucí interní logistiky a personální referent. Při jednotlivých pohovorech byli pracovníci informováni o základních podmínkách, které jim závod nabízí a byla jim nabídnuta lhůta na rozmyšlenou. Závod nemohl počítat s tím, že všichni zaměstnanci dodavatele budou chtít přejít pod nového zaměstnavatele. Hlavní roli v tom hrál fakt, že zaměstnanci již takovou změnu očekávali delší dobu, proto měli čas hledat zaměstnání v jiných firmách. Dále bylo možné, že neakceptují podmínky a povinnosti, které jim nový zaměstnavatel ukládal. Tato situace nastala pouze v několika případech a tak tento fakt nebyl ohrožením pro zdárný průběh celého projektu.

Při pohovorech byly vyřizovány tyto záležitosti: mzdový výměr, pracovní smlouva. Pracovník byl také seznámen s modely směn, které ve společnosti existují, a to s třísměnným provozem a s třísměnným provozem s NRPD. K oběma provozům byl rozdělen přesný harmonogram na celý rok 2009 a bylo jim sděleno, na jakou směnu jsou přiděleni. Pracovníci obdrželi informace o odborové organizaci.

Na výběrovém pohovoru pracovníci obdrželi také informaci o povinnosti absolvovat vstupní lékařskou prohlídku u závodní lékařky. Vstupní prohlídka je povinná u závodní lékařky, protože zná pracovní prostředí a je seznámena s riziky, které na pracovišti mohou nastat. Oproti dřívějším prohlídkám bylo nutné pozměnit formulář, který závodní lékařka vyplňuje. Formulář s vyjádřením lékaře, že je pracovník schopen pracovat na pozici manipulát VZV, byl doplněn o potvrzení, že pracovník je tělesně a duševně schopný samostatně obsluhovat manipulační vozíky.

3.1.8 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

V rámci projektu byl informován bezpečnostní technik společnosti o tom, že byly zřízeny nové pracovní pozice, které mají v popisu práce manipulaci s vysokozdviznými vozíky. Tato skutečnost iniciovala provedení následujících činností.

Bylo vypracováno *vyhodnocení rizik* kvůli výběru a použití osobních ochranných pracovních pomůcek (dále OOPP). Rizika, která se vyhodnocují, jsou rozdělena na fyzikální (mechanická, tepelná a záření), dále na chemická rizika (aerosoly a kapaliny) a biologická (bakterie, viry, plísně). Vyhodnocení pro pracovní pozici manipulanta VZV se dotýkalo pouze rizika fyzikálního, které je pro danou pozici specifikováno, a to pády, nárazy, řezné rány, upadnutí a chlad.

Po vyhodnocení rizik byl vypracován Vnitřní předpis k použití OOPP. Pro tuto pozici byly vybrány OOPP: ochranná přilba (ochrana hlavy), výstražná vesta (nebezpečí střetu s vozíkem), ochranná obuv (ochrana proti úderu, nárazu), ochranná obuv zimní (ochrana proti úderu, nárazu, chladu), zimní bunda (ochrana proti chladu) a ochranné rukavice.

OOPP se dělí na 2 části, a to pracovní oblečení a pracovní obuv. *Pracovní oblečení* v závodu je barevně odlišeno. Toto rozlišení slouží k zařazení pracovníků do jednotlivých pracovních pozic. V následující tabulce je zobrazeno barevné rozlišení sestav pracovních oděvů.

Tab. 3: Barevné rozlišení sestav pracovních oděvů

Pozice	Kalhoty	Halena	Tričko	Ref. pruh
Montážní dělník				ne
Kontrolor materiálu				ne
Balič				pruh
Seřizovač				ne
Vedoucí linky				ne
Pracovník prototypů				ne
WK blokační zóna				pruh
Logistik				pruh
Manipulant VZV				pruh
Pracovník kvality				ne
Pracovník vývoje				ne
Auditor výroby				ne
Údržbář				ne
Údržba budov				ne

Zdroj: interní materiály společnosti

U pracovního oblečení bylo nutné navrhnout novou barevnou variantu. Pro manipulanty VZV byla vybrána tmavě modrá barva, která byla doplněna signalizačními pruhy. A to vzhledem k tomu, že bylo vyhodnoceno riziko nebezpečí střetu s vozíkem a tento bezpečnostní prvek zvyšuje viditelnost pracovníků.

Pracovní obuv musí splňovat bezpečnostní požadavky. Obuv chrání nohu před poraněními, která mohou nastat při různých nehodách v pracovních oblastech. Pro manipulanty VZV jsou bezpečnostní pravidla týkající se bezpečnostní obuvi odlišná od pracovníků montážních linek. Obuv je bez ocelové špičky, jelikož zde hrozí riziko úrazu, které by mohlo být ocelovou špičkou způsobeno.

Po vyhodnocení rizik byla oslovena Krajská hygienická stanice Jičín s *návrhem na zařazení prací do kategorií* u profese manipulant VZV. Tento návrh uváděl údaje o činnosti, kterou manipulant VZV vykonává, v jakém prostředí je činnost prováděna. Předkládá informace o osvětlení, hlučnosti a teplotě v pracovních prostorách. Na základě těchto údajů je předložen návrh kategorie (u této pozice č. 2), který vychází z několika faktorů (např. prach, chemické látky, hluk, vibrace, fyzická zátěž, pracovní poloha, zátěž teplem a chladem). Jsou zde uvedeny OOPP. Na základě návrhu byla přidána závodnímu Continental Teves Czech Republic, s.r.o. pozice manipulanta VZV do kategorizovaných prací, které ve společnosti existují.

3.1.9 Nástupní školení

Po provedení výše uvedených činností následuje fáze přijímání pracovníků. Ta se skládá z nástupního školení a dalších potřebných školení, kteří noví zaměstnanci musí absolvovat.

Nástupní školení je tvořeno z pěti hlavních bloků. Nejprve zaměstnanci absolvují blok *Základní informace o firmě*. Následuje *Školení o výrobku* a školení *Systém řízení jakosti*. Poté následuje školení *Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany a ochrany životního prostředí*, kdy jsou seznámeni se základními legislativními požadavky a systémem jejich naplňování v závodě. Obsahem tohoto školení je seznámení s požární

poplachovou směrnici, evakuačním plánem, je probíráno bezpečnostní značení. Zaměstnanci jsou informováni o kategorizaci prací a s možnými riziky. Jsou zde probírány zakázané práce, zacházení s chemickými látkami a manipulace s břemeny. Požární ochrana spočívá v seznámení pracovníků s protipožárním vybavením a ochrana životního prostředí informuje o cílech závodu v oblasti životního prostředí a např. o třídění odpadů na pracovišti.

Nástupní školení uzavírá blok *Informací z personálního oddělení*. To se skládá ze dvou částí, kde personální oddělení informuje o platném pracovním řádu a kolektivní smlouvě. Jsou zde rozdány mzdové výměry a pracovní smlouvy, dále identifikační karty, které slouží ke třem účelům: evidence docházky, využívání firemní autobusové dopravy, použití ve stravovacím zařízení. Poté druhá část personálního úseku – mzdová účtárna – informuje zaměstnance o pracovní době, pracovních neschopnostech, práci přesčas, důležitých osobních překážkách, jako např. ošetření, dárčovství krve. Mzdová účtárna podepíše se všemi nastupujícími zaměstnanci prohlášení poplatníka daně z příjmu FO ze závislé činnosti a z funkčních požitků.

V projektu převzetí zaměstnanců byl uplatněn klasický postup nástupního školení a nebylo přistoupeno k žádným radikálním úpravám. Pouze blok informací z personálního oddělení byl zkrácen z důvodu již podepsaných mzdových výměrů a pracovních smluv.

3.1.10 Školení

Dalším školením, které noví pracovníci musí absolvovat, je *školení BOZP, PO, OŽP na pracovišti*. Toto školení už neprovádí bezpečnostní technik, ale vedoucí pracovník daného oddělení. Pracovníci jsou seznámeni se základními dokumenty a zásadami BOZP, PO, OŽP na jejich pracovištích, s aktuálními riziky na pracovištích a způsobem jejich řízení.

Aktuální rizika, která byla vyhodnocena právě pro pracovní pozici manipulát VZV, jsou uvedeny v Přehledu bezpečnostních předpisů společnosti. Celkem je stanoveno 6 bezpečnostních předpisů týkajících se oblastí:

- manipulace a kontakt s paletovým vozíkem ručně vedeným;
- ruční manipulace s paletami a uloženým zbožím na paletě, kontakt s VZV a nákladními zásobovacími vozidly;
- řízení a manipulace motorovými vozíky;
- používání vnějších komunikací;
- používání vnitřních vodorovných komunikací a vnitřních vertikálních komunikací (schody, žebříky);
- skladování v regálech, ve stozích, stohování palet.

Rozhodujícím kvalifikačním požadavkem je u pozice manipulát VZV průkaz obsluhy motorových manipulačních vozíků (dále průkaz obsluhy). Vzhledem k tomu, že zaměstnanci dodavatele měli platné průkazy obsluhy pouze pro dodavatelskou společnost, bylo nutné zajistit pro přebírané zaměstnance školení. Na základě zákonných požadavků bylo objednáno školení od certifikovaného zkušební komisaře pro přípravu odborné způsobilosti a provádění zkoušek řidičů motorových vozíků. Základní školení a praktické zaučení obsluh manipulačních vozíků obsahovalo skupiny: ručně vedené nízkozdvižné a vysoko zdvižné vozíky, vysoko zdvižné vozíky akumulátorové s nosností do 5 tun, vysoko zdvižné vozíky se spalovacím motorem do 5 tun. Účastníci byli zavedeni do celostátní evidence Akreditovaného certifikačního orgánu č. 3073 při České společnosti pro manipulaci s materiálem. Bylo zvažováno, zda pro pracovníky zvolit celostátní oprávnění nebo oprávnění s platností pouze v závodě. Po zvážení vedoucími pracovníky bylo rozhodnuto, že obdržená oprávnění mají platnost pouze v závodě Continental Teves Czech Republic, s.r.o. Tato skutečnost je určitým stabilizačním prvkem.

Školení obsahovalo informativní zkušební test, seznámení se základními předpisy v oboru a jejich změny a novelizace. Účastníci byli seznámeni s povinnostmi při provozu motorových manipulačních vozíků a postupem při nehodě. V rámci školení byly rozebírány příčiny úrazu, poruch a havárií v provozu manipulačních vozíků, bezpečnostní požadavky při provozu vozíků a rizika s provozem spojená. Školení bylo ukončeno závěrečným ověřením znalostí obsluh motorových manipulačních vozíků (formou testů). Po absolvování tohoto školení byl účastníkům vystaven průkaz obsluhy motorových manipulačních vozíků.

3.1.11 Převzetí zaměstnanců dodavatelské společnosti

Po dokončení všech těchto kroků, byli dne 1.4.2009 převzati zaměstnanci do kmenového stavu společnosti Continental Teves Czech Republic, s.r.o. a od toho dne je zajišťována oblast manipulace s materiálem prostřednictvím těchto pracovníků.

3.2 Zhodnocení projektu

Projekt převzetí zaměstnanců dodavatelské společnosti byl uskutečněn s jasným cílem. Cíl spočíval v úspoře logistických nákladů. Proto bylo přistoupeno k samotné realizaci projektu. Tento cíl byl splněn. Úspora finančních prostředků vznikla především v tom, že závod přestal platit logistickému dodavateli jeho náklady. Dále bylo dosaženo efektivnějšího plánování a využívání manipulantů VZV, nad čímž závod v předchozím období neměl kontrolu. Úspora je vykázána i v oblasti používané manipulační techniky, kterou si logistický dodavatel pronajímал u společnosti zabývající se manipulační technikou a následně tento pronájem přeúčtoval. Continental Teves Czech Republic, s.r.o. po vzájemné dohodě pronajal stávající manipulační techniku od původní společnosti a došlo zde k finanční úspoře. Minimální úspory je dosaženo na nevýrobním materiálu.

3.3 Vlastní návrhy zlepšení

V rámci projektu byly naplánovány z hlediska řízení lidských zdrojů jednotlivé kroky, které se musely uskutečnit, aby realizace byla řádně dokončena. V rámci daných kroků docházelo k různým rozhodnutím, které lze s odstupem času zhodnotit a konstatovat, zda byly správné či ne. V dalším textu proto bude uvedeno, která rozhodnutí při realizaci projektu byla méně vhodná a bude navrženo lepší řešení dané záležitosti.

3.3.1 Plánování počtu pracovníků

V části projektu plánování potřeby a pokrytí potřeby pracovníků došlo k naplánování počtu pracovníků pro daný objem výroby, který byl vykazován na počátku roku 2009. Na konci druhého čtvrtletí roku 2009 byl zaznamenán nárůst výroby brzdových posilovačů. Proto bylo nutné řešit situaci, kdy počet manipulantů VZV nebyl dostačující. Byly navrženy následující alternativy:

- nábor nových manipulantů VZV;
- pracovníci montážní linky, kteří budou zaučeni na pozici manipulanta VZV;
- agenturní manipulant VZV.

Rizika nábora nových manipulantů VZV z vnějších zdrojů spočívaly v nutnosti dlouhodobějšího zapracování na pozici a tato skutečnost znamenala, že pracovník bude samostatně zvládat pracovní náplň s určitým časovým zpožděním. Vzhledem k tomu, že situaci bylo potřeba řešit okamžitě, byla tato alternativa zamítnuta.

Rizika agenturních manipulantů VZV spočívají v samotné odpovědnosti dané pozice. Je zde velké riziko možných nehod s vážnými následky. Agenturní zaměstnanec nemá závod možnost motivovat k výkonnosti ani sankcionovat v případě problémů, proto závod tuto možnost zamítl.

Bylo proto navrženo, aby z úseku výroby byli vybráni *pracovníci montážních linek*, kteří měli průkazy obsluhy motorových manipulačních vozíků a byli za provozu zaučováni na pozici manipulanta VZV. Po zaučení měli být schopni zastávat i tuto pozici. Výhody této varianty spočívají v tom, že stávající pracovník má povědomí o fungování celé společnosti, je seznámen s její strukturou a s procesy, které ve společnosti probíhají. Zaměstnanci vědí, jak je práce manipulanta VZV náročná, v čem spočívá jeho pracovní náplň a také mají možnost pozorovat podíl této činnosti na materiálovém toku, jehož bezproblémový průběh má vliv na výsledky podniku.

Vzhledem k tomu, že však s postupem času docházelo k dalšímu nárůstu objemů výroby, pracovníci z výroby byli potřební při činnostech na výrobních linkách, tudíž společnost dospěla k rozhodnutí, že je třeba provést zvýšení počtu manipulantů VZV a byly stanoveny přesné počty záloh. Tento počet už nemohl být pokryt ze zdrojů pracovníků montážních linek a také se bohužel stávající zaměstnanci nepřihlašovali do výběrového řízení. Pozice manipulantů VZV byly proto obsazovány od určitého období i z vnějších zdrojů.

3.3.2 Motivace k přihlášení do výběrového řízení

Nízký počet kandidátů přihlášených do výběrového řízení byl analyzován a bylo zjištěno, že pozice manipulanta VZV nemotivuje ostatní pracovníky k přihlášení. Pozice manipulanta VZV je v závodu vnímána s určitými předsudky. Před rokem 2009 byli manipulant VZV zaměstnanci dodavatele a platili pro ně jiná pravidla než pro zaměstnance závodu. V průběhu času byli manipulant VZV vnímáni jako pracovníci s podřadnou náplní práce, pro kterou není potřebná zvláštní kvalifikace a v podstatě to byli pouze „ti, kteří jezdí na ještěrce.“ Vnímání této pozice je však jednoznačně špatné. Pro výkon práce je potřeba vysoké pracovní nasazení, přehled v procesech, znalosti informačního systému SAP, průkaz obsluhy motorového vozíku, znalosti materiálu, schopnost komunikace, atd. Pracovní pozice je spojena se značnou odpovědností, protože nesprávná činnost manipulanta VZV může vést k zastavení výrobní linky, nebo při záměně materiálu může dojít k výrobě vadných brzdových posilovačů, s čímž jsou spojeny značné finanční a časové ztráty. Další značná rizika plynou z řízení manipulačního motorového vozíku, kde je velká možnost nehody s finančními nebo zdravotními důsledky.

Z provedeného šetření vyplývá, že je nezbytně nutné zlepšit *vnímání pracovní pozice*. Toho může být dosaženo pomocí lepší informovanosti zaměstnanců o pracovní náplni daného místa a bližších podmínkách, které jsou pro místo specifické.

Na výběrových řízeních byly tyto aspekty s pracovníky z vnitřních zdrojů konzultovány a bylo zjištěno, že dalším důvodem toho, že pozice není obsaditelná z vnitřních zdrojů, jsou i finanční podmínky.

3.3.3 Finanční ohodnocení

Finanční podmínky této pracovní pozice nejsou ostatními pracovníky vnímány jako motivační faktor k přihlášení do výběrového řízení nebo k přijetí pracovní nabídky. Při zařazení pracovní pozice do tarifních skupin byla pozice manipulanta VZV srovnána s kvalifikačními požadavky na pracovní pozici baliče. Pozdější vývoj však ukázal, že s pozicí manipulanta VZV je spojena vyšší odpovědnost především kvůli možným škodám na zdraví, majetku a materiálu. Předpokládalo se však, že možní kandidáti na obsazení pozice manipulanta VZV vzejdou právě z pozic baličů. Nyní však bylo zjištěno, že pozice manipulanta VZV není pro baliče motivující.

V současné době je i zaznamenána nízká fluktuace této pozice. Tento vývoj je do značné míry ovlivněn současnou situací na trhu práce. Nedochází k odchodům manipulantů VZV. Lze však definovat předpoklad, že pokud by došlo k obratu na trhu práce, je více než pravděpodobné, že se fluktuace navýší a právě motivací k hledání nového pracovního místa jsou do značné míry finanční podmínky.

Navrhuji proto provést *analýzu na trhu práce* a v případě zjištění, že finanční podmínky neodpovídají současnému trhu práce, je nutné, aby došlo k jejich *přehodnocení*. Samozřejmě zde existuje předpoklad, že obrat na trhu práce v nejbližší době nenastane, avšak závod by měl být na tuto situaci připravený a v případě potřeby by měl umět reagovat na nastalé změny. Může se zvyšovat fluktuace pozice manipulanta VZV, protože pracovníci nebudou subjektivně dostatečně ohodnoceni a mohou začít vyhledávat jiné pracovní uplatnění. Na druhé straně může být nízký počet uchazečů na trhu práce, mezi kterými bude obtížné vybrat vhodného kandidáta na pracovní pozici, a tito kandidáti nebudou dostatečně finančně motivováni k nástupu do závodu.

3.3.4 Zařazení do skupin dle výkonnosti

Přiřazení základních mezd proběhlo dle odhadu výkonnosti pracovníků. Zpětně lze konstatovat, že vhodnější variantou by byl původní návrh přiřazení *stejně základní mzdy*

všem pracovníkům a teprve po určitém časovém období, kdy by se projevíly pracovní výsledky zaměstnance, by došlo *k přehodnocení základních mezd*. Varianta ohodnocení dle výkonnosti byla zvolena proto, aby případná nástupní základní mzda neodradila pracovníky dodavatele od přestoupení do společnosti. Byl by tím značně ohrožen celý projekt a v tomto případě i samotná výroba.

Navrhuji proto, aby bylo provedeno přehodnocení mezd všech stávajících pracovníků. Tím by bylo zachováno ohodnocení pracovníků na základě jejich dosahovaných pracovních výkonů a systém odměňování by byl více objektivní.

3.3.5 Interní instruktor

Před převzetím zaměstnanců dodavatele, probíhalo ve společnosti opakované školení obsluh motorových manipulačních vozíků pro přibližně 60 lidí ročně. Převzetím nových zaměstnanců byl počet těchto přezkoušení zvýšen na 130 lidí ročně. Tím došlo k nárůstu nákladů na opakované školení. Při analýze této oblasti bylo zjištěno, že lektorské kapacity externího pracovníka jsou omezené, často by byla vhodnější vyšší flexibilita a školení je nutné obsahově zaměřovat. Bylo zjištěno, že roční náklady na externího instruktora jsou vyšší než náklady na případné vyškolení interního instruktora.

Na základě výše uvedených skutečností navrhuji investovat finanční prostředky do *školení pro interního instruktora obsluh motorových manipulačních vozíků* (dále instruktor).

Certifikační proces spočívá v absolvování přípravného kurzu pro certifikaci instruktora. Certifikace probíhá u akreditovaného certifikačního orgánu č. 3073 při České společnosti pro manipulaci s materiálem – logistiku.

Je nutné zvolit zaměstnance, který splňuje předpoklady a požadavky na absolvování kurzu a je ochoten a schopen tento kurz absolvovat a následně vykonávat činnosti spojené s udělením tohoto certifikátu. Kvalifikační předpoklady jsou stanoveny následovně:

- úplné střední odborné vzdělání technického směru (ukončené maturitou),
- praxe v řízení manipulačních vozíků min. 3 roky, řidičský průkaz skupiny B a průkaz obsluhy motorových manipulačních vozíků,
- technické znalosti manipulačních vozíků, schopnost vést výuku a vést odpovídající evidenci.

Pro nového instruktora je povinné přípravné školení, které se skládá z několika bloků. Tyto bloky účastníky seznamují se základními ČSN, legislativními předpisy, je probírána nauka o konstrukci, dále základní metodika, evidence, dokladovost o organizaci kurzu. Účastníci jsou seznámeni s osnovou pro školení instruktora, s pomůckami, které lze při školení používat. Další blok je věnován bezpečnosti práce při provozu manipulačního vozíku a účastníci absolvují i praktické jízdy.

Po absolvování školení je nutné složit certifikační zkoušku. Na základě úspěšně vykonané zkoušky obdrží zaměstnanec certifikát. Doba platnosti certifikátu je 3 roky, po uplynutí této doby je platnost certifikátu prodloužena na dalších 5 let. Zaměstnanec by proto musel absolvovat recertifikační kurz.

Po obdržení certifikátu může zaměstnanec interně provádět školení a praktické zaučení obsluh manipulačních vozíků, provádět opakované školení a přezkoušení obsluh manipulačních vozíků. Dále bude provádět záznamy o provedených závěrečných zkouškách, vydávat průkazky a řidiči VZV budou vedeni v celostátní evidenci obsluh vozíků.

3.3.6 Pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou při výkonu zaměstnání

Oblast manipulace s materiálem je spojena s častými škodami na materiálu, hotových výrobcích či dalšími škodami. Zaměstnanci dodavatele měli sjednáno pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou při výkonu zaměstnání. Společnost doporučila novým zaměstnancům, aby si uzavřeli tuto pojistku i na škodu spojenou s výkonem práce u

nového zaměstnavatele. Následující vývoj však ukázal, že někteří zaměstnanci pojištění neuzavřeli a při následných škodních událostech jim byla škoda předeepsána k úhradě.

Vzhledem k tomu, že společnost by se chtěla těmto případům vyhnout, protože škody se pohybují v řádech tisíců korun, navrhuji, aby společnost uzavřela *pojistnou smlouvu o škodovém pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou při výkonu zaměstnání* (dále pojištění odpovědnosti) na všechny stávající zaměstnance, kteří obsluhují manipulační vozíky. Zaměstnanci by se částečně podíleli na úhradě poplatku za pojištění odpovědnosti. S pojištěním odpovědnosti by byla spojena spoluúčast na škodní události.

Před uzavřením pojištění odpovědnosti je třeba prověřit, zda část poplatku za uzavřené pojištění odpovědnosti, kterou bude za pojištěného zaměstnance hradit závod, je částkou nepeněžního příjmu a bude zaměstnanci zdaněna ve vyúčtování mzdy. Dále by bylo vhodné, aby zaměstnanci, kterých se pojištění odpovědnosti bude týkat, byli předem seznámeni s plánem závodu a mohli se tak vyjádřit, zda mají zájem pojistku uzavřít. Vzhledem k tomu, že náklady na jejich pojištění budou poloviční, nepředpokládá se, že by nevyslovili s tímto pojištěním souhlas. Pokud bude rozhodnuto o uzavření pojistné smlouvy o pojištění odpovědnosti, je třeba kontaktovat pojišťovací společnosti a najít vhodné pojištění s podmínkami, které by firmě vyhovovaly. Tím by mělo být pověřeno oddělení finanční účtárny ve spolupráci s vedoucím oddělení in. logistiky.

Dále by byla připravena Dohoda o srážkách ze mzdy, kdy bude jednorázově stržena částka odpovídající spoluúčasti na pojištění odpovědnosti pro celý rok. Každý rok by byla vystavena nová dohoda o srážkách ze mzdy na výši pojistného, které bude přehodnocováno pojišťovací společností dle škodních událostí. Dohody o srážkách ze mzdy musí být podepsány se všemi zaměstnanci, kterých se pojištění odpovědnosti týká. Podklady by byly předány na mzdovou účtárnu.

S organizováním uzavření pojistné smlouvy o pojištění odpovědnosti jsou spojeny náklady na administrativní zajištění, je nutná spolupráce oddělení logistiky, personálního úseku a oddělení finanční účtárny. Avšak na základě vývoje předchozích událostí doporučuji, aby závod věnoval této činnosti pozornost.

Závěr

Převzetí zaměstnanců dodavatelské společnosti je jednou z možností, jak může společnost získávat pracovníky. Tato metoda získávání pracovníků má výhodu v tom, že společnost nemusí investovat finanční prostředky do celého postupu získávání pracovníků. Nemusí např. identifikovat potencionální zdroje uchazečů, protože tyto zdroje jsou již předem známé. S procesem převzetí jsou však spojeny činnosti, které je nutné vykonat a jejichž postup a náležitosti by měly být zachovány, aby bylo dosaženo očekávaného výsledku, a to převzetí zaměstnanců ve stanoveném termínu.

Níže uvedené činnosti tvoří koncepci převzetí zaměstnanců z hlediska řízení lidských zdrojů, podle které bylo převzetí zaměstnanců realizováno v závodu Continental Teves Czech Republic, s.r.o. Prvním krokem bylo plánování potřeby a pokrytí potřeby pracovníků, čímž byl vytyčen počet pracovníků, který je potřebný k zajištění provozu oblasti manipulace s materiálem (zásobování linek). Na základě této činnosti bylo přistoupeno k dalším kroku, a to k vystavení personálního požadavku. Po jeho vystavení a následném schválení bylo přistoupeno k samotné realizaci převzetí zaměstnanců. Závod dospěl také k rozhodnutí, že by bylo vhodné restrukturalizovat oddělení výrobní logistiky, kam převzatí zaměstnanci byli zařazeni. Další část koncepce zahrnovala činnosti týkající se získávání pracovníků. Byly vytvořeny popisy pracovních míst, kde jsou podrobně uvedeny požadované náležitosti. Byly zvoleny dokumenty, které budou po pracovnících požadovány a na základě obdržení dokumentů byl proveden předvýběr pracovníků. Dále následoval krok, kdy byla pracovní místa zařazena do katalogu pracovních pozic a na základě jednání bylo přiřazeno odpovídající rozpětí tarifních tříd. Poté následovalo rozdělení pracovníků do skupin dle výkonnosti a bylo provedeno přiřazení základních mezd. Dalším krokem koncepce bylo provedení výběrových pohovorů. Současně s tímto procesem probíhal proces spojený s oblastí bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Tato oblast zahrnovala činnosti spojené s návrhem na zařazení nové pracovní pozice do kategorií, dále probíhalo vyhodnocení rizik, na jehož základě byly vybrány ochranné pracovní pomůcky. Koncepce zahrnovala i proces přijímání pracovníků, do něhož patří nástupní školení a další potřebná školení, která byla spojena s pracovní pozicí.

Na základě provedeného zhodnocení byly specifikovány oblasti, které v případě zvolení jiné varianty řešení, mohly zabránit následným komplikacím, které vznikaly v období po realizaci projektu.

Možných zlepšení by bylo dosaženo při personálním plánování vyššího počtu zaměstnanců, který byl v následných měsících nedostačující. Plánování vycházelo z aktuálních objemů výroby, proto další navýšení objemů s sebou přineslo nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Dále bylo shledáno, že pozice manipulanta VZV je vnímána s určitým předsudkem, nemotivuje tudíž stávající zaměstnance k tomu, aby se přihlásili do případného výběrového řízení. Také na základě minulého vývoje bylo zjištěno, že u pozice manipulanta VZV by mělo dojít ke změně finančních podmínek, protože současné podmínky nesplňují očekávání, která jsou spojena s pracovní náplní této pozice a požadovanou odpovědností a pracovním nasazením. Dále by bylo vhodné pokusit se zlepšit vnímání této pracovní pozice ostatními zaměstnanci. Ze samotného převzetí zaměstnanců jednoznačně vyplynulo, že by bylo vhodné vyškolit interního instruktora obsluh motorových manipulačních vozíků, což by vedlo k dalším finančním úsporám za poplatky, které jsou v současné době vypláceny externímu instruktorovi. Po určitém vývoji, který byl zaznamenán v oblasti škodních událostí, bylo doporučeno, aby společnost uzavřela pojistnou smlouvu o škodovém pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou při výkonu zaměstnání na všechny stávající zaměstnance, kteří by se na úhradě pojistného částečně podíleli. Společnost by tak zamezila finančním ztrátám, které vznikají v případě, že si zaměstnanec vlastní pojištění odpovědnosti neuzavřel.

Přesto lze říci, že uskutečněný postup realizace převzetí zaměstnanců byl dostačující k řádné realizaci projektu. Projekt byl úspěšně zakončen a po provedení následných analýz bylo zjištěno, že převzetí zaměstnanců vedlo k finančním úsporám, kvůli kterým byl samotný projekt schválen a realizován. Převzetí také proběhlo bez časových prodlev a narušení chodu výroby. Po personální stránce byl proces splněn a dostatečně zajištěn.

Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že cílů této práce, tj. vytvoření koncepce převzetí zaměstnanců z hlediska řízení lidských zdrojů a navržení možných zlepšení, bylo z teoretického i funkčního hlediska dosaženo.

Seznam použité literatury

Citace

- [1] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4., rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [2] HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007. 392 s. ISBN 978-80-254-0698-4.
- [3] JAKUBKA, J., HLOUŠKOVÁ, P., HOFMANNOVÁ, E., aj. *Zákoník práce*. 4. aktualizované vyd. Praha: ANAG, 2010. 1151 s. ISBN 978-80-7263-573-3.
- [4] FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

Bibliografie

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- D'AMBROSOVÁ, H. *Abeceda personalisty*. 3. vyd. Olomouc: ANAG, 2009. 384 s. ISBN 978-80-7263-512-2.
- FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- HALBERŠTÁT, L. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského s.r.o., 2005. 131 s. ISBN 80-86723-11-9.
- HR forum* [online]. Dostupný z WWW: <<http://hronline.lidske-zdroje.org>>.
- HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007. 392 s. ISBN 978-80-254-0698-4.
- HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců – podrobný průvodce výběrovým řízením*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. 2. vyd. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4., rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. Dostupný z WWW: <<http://mpsv.cz/csú>>.

SAUTER, W., PLASCHKE, J., ZINDER, T.G. *Personalmanagement*. TEIA, 2006.
ISBN 978-3-939520-20-7.

Seznam příloh

Příloha 1 Popis pracovního místa / 1 strana